

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESTRUTURA
CENTRALIZADA E DIVISIONALIZADA**

Leila Monteiro de Paula

**CURITIBA
2012**

LEILA MONTEIRO DE PAULA

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESTRUTURA
CENTRALIZADA E DIVISIONALIZADA**

Monografia apresentada como requisito do curso de Especialização em Controladoria, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profª Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

**CURITIBA
2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): LEILA MONTEIRO DE PAULA

TÍTULO DO TRABALHO: CONTROLADORIA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESTRUTURA CENTRALIZADA E
DIVISIONADA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

A aluna realizou pesquisa do tipo levantamento com funcionários de duas empresas com tipos de estrutura de contabilidade distintas (centralizada e descentralizada), visando identificar suas vantagens e desvantagens. Excelente pesquisa que gerará artigo científico. Aluna com potencial para realizações de mestrado.

NOTA: 10,0 (dez)

) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Ademir Clemente

NOTA: 10,0 (DEZ INTEIROS)

) ASSINATURA:



Prof. Ademir Clemente
Departamento de Contabilidade
Matrícula 6341120 - 179361

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

Dedico este trabalho a todos os profissionais de controladoria que acreditam na importância do valor agregado que as informações geradas pela área influenciam no destino das organizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu marido, Bruno, que teve uma imensa paciência enquanto eu escrevia esta monografia e me ajudou a revisá-la.

Agradeço à orientadora Prof. Dra. Márcia M. S. Bortolucci Espejo que me auxiliou muito no tema e iluminava os meus pensamentos em nossas reuniões.

Agradeço aos respondentes dos questionários pela colaboração na pesquisa que foi de suma importância para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos colegas da turma de controladoria pelo companheirismo em todos os sábados do ano de 2011 e a todos os professores da Universidade Federal do Paraná que contribuíram para o enriquecimento da minha formação acadêmica.

Por último, mas não menos importante agradeço a Deus, a minha família e amigos por todo o apoio e amor que nunca me deixaram faltar.

RESUMO

PAULA, L. M. **Controladoria: um estudo comparativo entre estrutura centralizada e divisionalizada.** As organizações estão numa constante busca por um maior controle das informações que circulam interna e externamente ao ambiente que estão inseridas. A controladoria é tida como a área estratégica responsável pela gestão dessas informações no intuito de auxiliar os administradores a tomar decisões mais assertivas. Este trabalho científico visa identificar as vantagens e desvantagens de dois estilos de departamentalização da controladoria, a estrutura centralizada e a estrutura descentralizada. Para o embasamento desta identificação, aplicou-se um questionário em duas empresas de grande porte direcionado aos colaboradores que atuam na área de controladoria. Esta pesquisa foi classificada em descritiva com abordagem quantitativa por meio de levantamento via questionários aplicados nas empresas selecionadas. Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de estrutura da controladoria.

PALAVRAS-CHAVE: CONTROLADORIA CENTRALIZADA, DESCENTRALIZADA, ESTRUTURA, VANTAGENS E DESVANTAGENS.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	6
LISTA DE GRÁFICOS	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONTROLADORIA	14
2.1.1 Conceituação de Controladoria	15
2.1.2 Papéis do Controller	18
2.2 Estrutura Organizacional.....	20
2.2.1 Tipos de Estrutura	21
2.2.2 Tipos de Estrutura na Controladoria.....	23
2.2.3 Estrutura Divisionalizada	24
2.2.4 Estrutura Centralizada.....	26
2.3 COMPARATIVO ENTRE OS DOIS TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS	32
4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS TIPOS DE ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	38
4.2.1 As Vantagens da Controladoria Centralizada.....	39
4.2.2 As Vantagens da Controladoria Descentralizada	43
4.2.3 As Desvantagens da Controladoria Centralizada	48
4.2.4 As Desvantagens da Controladoria Descentralizada	52

4.3 PERFIL DO RESPONDENTE	57
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Localização Física da Controladoria	33
Gráfico 2 – Tomada de decisão da Controladoria	33
Gráfico 3 – Cargo do responsável pela controladoria	36
Gráfico 4 – Atividades desempenhadas pelos entrevistados	36
Gráfico 5 – Tomada de decisão centralizada	39
Gráfico 6 – Número menor de cargos intermediários.....	40
Gráfico 7 – Uniformidade de diretrizes e normas	40
Gráfico 8 – Coordenação mais fácil	41
Gráfico 9 - Funcionários generalistas.....	42
Gráfico 10 – Vantagens da Controladoria Centralizada	43
Gráfico 11 - Atendimento mais eficiente e com mais autonomia.....	44
Gráfico 12 - Poder de decisão é delegado a quem está próximo.....	44
Gráfico 13 - Estimula a iniciativa dos supervisores e gerentes	45
Gráfico 14 - Alívio da carga de trabalho de outras áreas	46
Gráfico 15 - Elevado desempenho em tarefas especializadas.....	46
Gráfico 16 – Vantagens da Controladoria Descentralizada.....	47
Gráfico 17 – Gestores nos níveis mais baixos são frustrados.....	48
Gráfico 18 - As linhas de comunicação são mais distanciadas.....	49
Gráfico 19 - As decisões não são tomadas por gestores próximos.....	50
Gráfico 20 - Menor competição entre as unidades e funcionários.....	50
Gráfico 21 - Maior dificuldade em avaliar os gerentes	51
Gráfico 22 – Desvantagens da Controladoria Centralizada	52
Gráfico 23 - Pode haver conflitos entre as diferentes unidades	52
Gráfico 24 - Pode ocorrer falta de informação e coordenação	53
Gráfico 25 - Maior custo por funcionário	54
Gráfico 26 - Gerentes defendem mais o sucesso de suas áreas.....	54
Gráfico 27 - Políticas e procedimentos podem variar	55
Gráfico 28 – Desvantagens da Controladoria Descentralizada.....	56
Gráfico 29 – Sexo.....	57
Gráfico 30 – Faixa Etária.....	58
Gráfico 31 – Formação Acadêmica	58
Gráfico 32 – Curso de Formação	59
Gráfico 33 – Quantos anos trabalha na área de controladoria	60
Gráfico 34 – Quantos anos trabalha na área de controladoria desta empresa	60
Gráfico 35 – Cargo que atua	61

1 INTRODUÇÃO

Da década de 80 até o presente momento, o mundo corporativo vem enfrentando diversos desafios trazidos pela globalização e a revolução tecnológica. A difusão da internet, a interligação entre os mercados e o fluxo intenso de informações faz com que as empresas tenham que se adaptar rapidamente ao ambiente e às tendências com inovação, no intuito de perpetuar sua existência, adquirindo competitividade frente aos seus concorrentes.

A gestão da informação é de suma importância no dia a dia das empresas, pois informações relevantes possuem valor agregado e contribuem para a tomada de decisão. Neste sentido se faz necessário uma área dentro da empresa responsável pela seleção, tratamento e controle das informações úteis e neste contexto a controladoria está inserida.

Apesar de importância evidenciada, a atuação da controladoria em algumas empresas ainda não é bem definida. Há vários estudos e tentativas de conceituar e definir o campo de atuação bem como as suas atividades; porém a controladoria desde sua existência ainda é um campo indefinido entre a contabilidade e gestão financeira. Na prática, muitas empresas ainda não possuem a área de controladoria explicitada em seu organograma e muitas outras possuem, no entanto a área desempenha atividades financeiras e/ou contábeis.

O impacto desta indefinição pode causar problemas nas organizações. A falta de controle e de planejamento adequado geraria incertezas sobre o futuro e perenidade da empresa. A falta de comunicação entre as áreas causaria desencontros de informação e sem uma fonte de informação confiável, dificilmente se tomariam decisões assertivas.

Cada área que compõe a empresa e que possui atividades e funções bem definidas, como por exemplo, marketing, compras, logística e outras, muitas vezes, desempenham atividades adicionais de controladoria, fora do seu escopo de trabalho, devido a demandas solicitadas pelos seus gestores. Esta demanda por informações estratégicas faz com que colaboradores das áreas, devido à falta de experiência e de conhecimento específico em controladoria, possivelmente confeccionem relatórios gerenciais com informações incorretas, sem padronização e

sem análises aprofundadas, fazendo com que os executivos tenham uma visão distorcida da unidade de negócio e conseqüentemente da empresa como um todo.

Dentro deste contexto, este estudo visa analisar a configuração da controladoria por áreas estratégicas a fim de verificar suas vantagens e as desvantagens dentro da organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A área de controladoria é uma área considerada estratégica dentro das empresas. Na medida em que as empresas se desenvolvem é reconhecida à necessidade de estruturar a área de controladoria de uma maneira mais eficiente e eficaz. O principal objetivo desta estruturação correta e coerente com o tamanho e necessidades da empresa influenciam diretamente no nível de suporte com as áreas que são diretamente controladas e conseqüentemente melhora o grau de confiabilidade das informações que são reportadas.

Uma das principais atividades da área de controladoria é a de elaborar orçamentos, acompanhá-los, confrontar as previsões com o que ocorreu e dar explicações aos desvios significativos. A confecção de um orçamento é um trabalho complexo e transversal, que envolve diversas áreas, colaboradores e muitas premissas. Nesta atividade, o papel do *controller* é de consolidar as informações que lhe são repassadas, analisar criticamente e após este processo iniciar a elaboração do orçamento.

A controladoria centralizada/corporativa pode ser definida como uma única equipe que controla todas as áreas e informações da empresa, localizada no mesmo espaço físico, respondendo diretamente ao mesmo superior e que geralmente é responsável pela elaboração e controle do orçamento.

A configuração da controladoria bem como suas funções varia de empresa para empresa e dentro deste complexo contexto será analisada a controladoria por unidade de negócio ou divisional, isto é, cada área estratégica dentro da organização realiza atividades de controle de gestão de forma descentralizada e depois as informações são consolidadas para dar a visão do todo. Este método visa acompanhar os resultados e desempenho das áreas com proximidade e com um conhecimento mais detalhado das suas rotinas.

Segundo Andrade (2002, p.40) “O problema é uma questão que envolve dificuldades teóricas ou práticas, para as quais se buscam soluções.” Diante da situação posta, a questão de pesquisa do presente estudo se resume em: quais as vantagens e desvantagens dos tipos distintos de estrutura da controladoria: centralizada e divisionalizada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar as vantagens e desvantagens da controladoria divisionalizada e centralizada em empresas que utilizam estas configurações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os Objetivos Específicos relacionados com o estudo em questão são:

- Verificar e descrever as atividades, objetivos, posição hierárquica e funções da controladoria divisionalizada na empresa que possui esta configuração.
- Verificar e descrever as atividades, objetivos, posição hierárquica e funções da controladoria centralizada na empresa que possui esta configuração.
- Analisar as vantagens e desvantagens de cada configuração sob a ótica das empresas que possuem ambas as configurações.

1.3 JUSTIFICATIVA

A controladoria é uma área estratégica para as empresas, pois através de planos de gestão eficaz das informações, garante o atingimento das metas e missão das organizações, permitindo seu crescimento e continuidade no mercado.

Este contexto demonstra a relevância de um estudo nesta área, que vem evoluindo de acordo com as novas tecnologias e tendências, se adaptando às diversas mudanças do ambiente corporativo. De acordo com Pipkin (1989, p.10), o

papel do *controller* no século XXI é ser um catalisador de mudanças em suas organizações.

Uma eficaz configuração da área de controladoria dentro da organização se faz fundamental no atual cenário competitivo que as empresa estão inseridas, independente do porte e do mercado de atuação.

Desta forma esta pesquisa tem sua importância no meio acadêmico e no mercado empresarial, pois analisará via comparação, um tipo de configuração da área de controladoria, que é a controladoria por unidade de negócio ou divisionalizada, agregando estudos na área devido à necessidade de aprimoramento sobre o tema.

Outro ponto importante, é que este trabalho possui uma abordagem quantitativa, o que respalda as conclusões devido à utilização de questionários aplicados em duas empresas de grande porte, em que os participantes escolhidos atuam diretamente na área de controladoria, aliando teoria com a prática. Neste sentido cabe a citação de Demo (2000, p.49) que afirmou “É fundamental que toda teoria seja prática; caso contrário, sequer teoria é, porque não se refere as possibilidades reais”.

Neste sentido a monografia ora apresentada procura trazer uma alternativa aplicável de seus resultados na tentativa de apresentar parâmetros e contribuir para o processo de tomada de decisões empresariais de maneira mais eficiente devido a sua proximidade e conhecimento das áreas estratégicas que participam do sistema organizacional.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo limitou-se em verificar as vantagens e desvantagens do tipo de estrutura centralizada e do tipo divisionalizada da área de controladoria em duas empresas multinacionais de grande porte do ramo industrial, situadas no Estado do Paraná no ano de 2012.

Kerling (1980, p.94) explica que “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”.

Desta forma, se faz necessário conceituar e analisar cada tipo de estrutura de controladoria, bem como suas vantagens e desvantagens, através de documentos como livros, artigos, relatórios, teses e também informações fornecidas pelas próprias empresas alvo do estudo.

Adicionalmente serão aplicados questionários aos colaboradores que atuam na área de controladoria das empresas selecionadas para dar maior robustez à pesquisa documental.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco seções, no intuito de facilitar a compreensão do assunto tratado organizando-os dentro de uma seqüência lógica de raciocínio.

Na primeira seção, é feita a contextualização do estudo via uma breve introdução, seguido pela definição do problema, objetivos, justificativa e delimitação, dando um panorama do que será abordado nos capítulos subseqüentes.

Na segunda seção, inicia-se o referencial teórico. Esta seção tem a função fundamentar o estudo, onde serão abordados os conceitos básicos, papéis e funções da controladoria segundo diversos autores, bem como será feita a revisão bibliográfica das estruturas organizacionais, focalizando na estrutura centralizada em comparação com a descentralizada.

Na terceira seção, será definida a metodologia do estudo definindo sua tipologia, natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Na quarta seção, será realizada a análise e a interpretação dos dados da pesquisa realizada via questionários, confrontando a apuração dos dados coletados com a teoria relacionada ao assunto.

Na última e quinta seção, será apresentada a conclusão referente ao estudo realizado, traçando as vantagens e as desvantagens dos dois tipos estrutura de controladoria, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo se inicia com uma revisão da literatura sobre os conceitos de Controladoria, bem como suas principais atividades para depois entrar no âmbito das estruturas organizacionais, conceituando a controladoria divisionalizada e a centralizada para após isso comparar suas vantagens e desvantagens.

2.1 CONTROLADORIA

Segundo Beuren (2002), a Controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle sobre todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um grande número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começou a realizar fusões e aquisições no início do século XX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p.11):

A origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da revolução Industrial. Quatro fatores podem ser considerados como sendo os principais influxionadores de sua origem: aumento em tamanho e complexidade das organizações; globalização física das empresas; crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias; aumento no número de fontes de capital.

Pode-se verificar que a história da controladoria se confunde com a da Revolução Industrial e do surgimento de grandes conglomerados. Este crescimento rápido das empresas fez com que seus fundadores ou executivos, encontrassem grandes dificuldades em controlar e verificar todas as atividades. A área de controladoria surgiu para atender esta lacuna de uma demanda cada vez mais crescente por informações e controles.

Ainda de acordo com Beuren (2002), no Brasil, a função do Controller emergiu com a instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país. Nessa época, profissionais das empresas multinacionais vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações

que tivessem a capacidade de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

No cenário brasileiro, é possível concluir que a área de controladoria é relativamente nova e vem crescendo rapidamente. Antes da abertura econômica do país para as multinacionais, muitas empresas nacionais eram familiares e não possuíam um sistema formal de gestão. Geralmente o fundador, centralizava todas as decisões nele e a gestão não se utilizava de técnicas sofisticadas de planejamento e controle. Tudo era muito intuitivo e informal.

Com a chegada das multinacionais no território brasileiro, a concorrência aumentou e fez com que as empresas nacionais se adaptassem a um novo estilo de organização. Muitas empresas brasileiras foram adquiridas por grupos estrangeiros. Este intercâmbio foi primordial para a disseminação deste novo estilo organizacional, em que as subsidiárias e filiais brasileiras tinham que seguir normas, regras e padrões da matriz.

A controladoria se encaixa neste cenário como uma área extremamente importante e relevante para a alta direção. É desta área que são consolidados, elaborados e analisados os principais fatos e dados que a corporação necessita para tomar decisões e crescer.

2.1.1 Conceituação de Controladoria

No meio acadêmico e empresarial há muitas definições com relação à Controladoria. Para alguns autores é um ramo do conhecimento, podendo ser considerada uma ciência, para outros se trata apenas de um setor da empresa. Alguns defendem que é um órgão de suporte e assessoria para a tomada de decisão, enquanto outros defendem como um órgão ativo no planejamento e controle das informações.

De acordo com Beuren (in SCHMIDT, 2002, p.21), “Apesar da evolução das atribuições do controller nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria”.

Antunes apud Catelli (1999) ressalta que para o correto entendimento da controladoria se faz necessário dividi-la em dois vértices: a Controladoria como ramo do conhecimento e a Controladoria como unidade administrativa.

Segundo os autores Mosimann e Fisch (1999, p.117) “A Controladoria como ramo do conhecimento deve estar disseminada em todas as áreas da empresa e deve atuar em todas as fases do processo de gestão”.

A controladoria segundo um ramo do conhecimento é uma campo ainda pouco explorado na literatura. Borinelli (2006) em sua tese de doutorado tabulou apenas cinco definições com relação a esta vertente. Em uma delas o autor Carvalho apud Borinelli (1995, p.27) reflete que:

A ênfase dos autores repousa frequentemente sobre as funções ou atribuições do órgão Controladoria ou do profissional denominado de controller, raramente fazendo incursões na definição do campo de conhecimentos correspondente, preferindo, em alguns casos, vinculá-lo a ramos de conhecimento tradicionais, em particular à Contabilidade Gerencial e à Administração Financeira.

Outro ponto interessante levantado por Borinelli (2006), foi de que na literatura estrangeira não possuía nenhuma obra definindo a controladoria como ramo do conhecimento. Esta abordagem, até então, foi realizada apenas por autores brasileiros.

Conforme abordagem de Catelli (2007, p.344)

A Controladoria como ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelos de Gestão Econômicas, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Borinelli (2006) após pesquisa e análise de diversas obras de variados autores chegou a seguinte conclusão com relação à definição de Controladoria:

Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

O fato é que o tema controladoria tem provocado discussões e ainda não há um consenso entre autores e no mercado em geral. Alguns autores relacionam a controladoria como um ramo da contabilidade, sendo apenas uma evolução desta área. De acordo com Beuren (2007, p.23) “A controladoria representa a evolução da contabilidade na condição de organizar a demanda de informações dos tomadores

de decisão na organização”. Seguindo uma outra linha de raciocínio Borinelli (2006, p. 113) concluiu que “... a Contabilidade fornece matéria-prima para a Controladoria”.

Neste ponto, Borinelli (2006) fez uma interpretação da relação entre estas duas áreas. Uma das principais atividades da área de controladoria é fornecer informações coerentes que sirvam como balizadores à tomada de decisão, e uma das fontes fidedignas para a coleta destes dados são os relatórios contábeis. Muitos relatórios e informações gerenciais elaborados pela controladoria utilizam como fonte de informações os relatórios contábeis, que por serem padronizados, tornam muito mais fácil a interpretação.

Na tentativa de definir a missão da controladoria também encontramos divergências entre os autores. Figueiredo e Caggiano (2004) destacam que a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Para Padoveze (2004), a missão da controladoria é servir de base ao processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação que é um sistema de apoio à gestão.

O denominador comum entre os autores é que a controladoria desempenha um papel chave dentro das organizações, principalmente através do controle das informações gerenciais, garantindo a continuidade das empresas.

Com relação às funções da controladoria, em Setembro de 1949, o *Financial Executives Institute* (FEI) aprovou a definição da função controladoria que como transcrita em Keckert & Wilson (1963), compreende:

1. Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações.
2. Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais.
3. Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos.
4. Reportar às agências governamentais, quando requerido, e supervisionar todos os assuntos relacionados a impostos.
5. Interpretar e reportar os reflexos das influências externas sobre o atingimento dos objetivos da empresa.
6. Prover proteção para os ativos da empresa. Isto inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros.

Estas seis funções fazem parte da essência da controladoria, porém não necessariamente elas estão presentes conjuntamente nas organizações. Resumidamente as funções da controladoria sob a visão dos autores citados as funções básicas são a de organizar informações, planejá-las e controlá-las.

Após este breve relato é possível concluir sucintamente que a essência das funções da controladoria é a de coordenar o fluxo de informações da empresa no intuito de estabelecer e controlar um plano para o alcance dos objetivos, medir e reportar resultados, proteger os ativos da empresa e atender os clientes internos e externos eficazmente.

2.1.2 Papéis do Controller

Não há uma unanimidade, nem no meio empresarial nem no meio acadêmico da posição do *controller* na empresa, porém sabe-se que sua posição é estratégica. Dependendo do tipo, tamanho e estilo gerencial, o *controller* desempenha um papel. Para Horngren *et al* (2004, p.14) “A posição de *controller* varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa”.

Segundo Schmidt (2002, p.28 e 29):

Tradicionalmente, o controller era o chefe da contabilidade e o planejador financeiro da corporação. Hoje, se envolve mais com o planejamento estratégico, isto é, com o processo de tomada de decisões da organização, tendo em vista o conhecimento amplo e profundo que tem da empresa e o seu know-how financeiro. Sendo o responsável pela coleta e relato de desempenhos ocorridos, pode usar essas informações para avaliar a dinâmica dos negócios atuais, [...] além de projetar tendências futuras.

Dependendo do nível de poder que um controller possui dentro da empresa e acesso à alta administração, cabe a ele gerir todas as informações relevantes e com base nisso guiar às áreas e conseqüentemente toda a organização ao atingimento de suas metas e objetivos.

Figueiredo & Caggiano (2004, p. 27) reportaram que, “embora o delineamento da função e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao controller”. Ainda de acordo com os autores “o controller tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional”.

Mais uma vez é possível observar que é necessário um profissional altamente capacitado para assumir a posição de controller, devido à versatilidade da sua função. É necessário ter uma ampla visão e conhecer profundamente o negócio da empresa, bem como suas áreas e estrutura. Seguindo este pensamento, Roehl-Anderson e Bragg (2000, p.2-3), “O *controller* tem uma das descrições de trabalho mais complexas de todos os gerentes da organização, porque há muitas áreas funcionais sob as quais ele ou ela é responsável”.

Kanitz (1976, p. 152) afirma que

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças da empresa, por possuírem, em função do cargo que ocupam uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente da natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas.

Siegel, Shim e Dauber (1997, p.12-13) afirmam que o papel do Controller é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões.

Ainda hoje, mesmo com a definição de controladoria mais clara no campo teórico e prático, as atividades exercidas pelo *controller* se confundem com funções contábeis, principalmente com a contabilidade gerencial ou funções financeiras, como a de tesoureiro. Estas funções podem ficar a cargo da controladoria, porém há uma tendência de o *controller* delegar estas atividades mais operacionais para níveis intermediários, e realizar apenas o acompanhamento dessas áreas.

De acordo com Beuren apud Schmidt (2002, p.23):

É ao controller, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa. No entanto, não é atribuição sua dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

O atual perfil do profissional de controladoria tem que ser versátil e pró-ativo, pois a função dele não é controlar as demais áreas da empresa e sim controlar e gerenciar o fluxo de informações que as áreas produzem no intuito de consolidar e analisar de maneira macro como a empresa está se comportando.

2.2 Estrutura Organizacional

A escolha da estrutura organizacional deve ser definida juntamente com os objetivos e estratégias das corporações, levando em consideração os aspectos mais relevantes de sua cultura, avaliando as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de desenhos organizacionais existentes.

Galbraith (1977, p.3) definiu organização como uma composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho, integrado por processos de decisão baseados em informações, continuamente através do tempo.

A evolução das estruturas organizacionais se confunde com a história da civilização. A igreja e o exército são exemplos clássicos de estruturas milenares que possuem um misto de centralização e descentralização.

“Durante metade do século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade rigorosa.” (MINTZBERG, 2003 p.12).

No caso da igreja, a imagem central e maior é a do Papa, porém há uma delegação de poderes entre os diversos “cargos” existentes como os bispos e sacerdotes, que possuem suas atividades e funções bem definidas. No exército ocorre da mesma maneira. Há a patente mais elevada, porém há uma infinidade de subdivisões que executam as tarefas e auxiliam seus superiores para o alcance dos objetivos.

Para Oliveira (2000, p. 85) a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Na medida em que as empresas atingem seus objetivos e definem metas que querem alcançar num determinado período de tempo, é um processo natural, as estruturas organizacionais se tornarem mais profissionais e sofisticadas. O crescimento da corporação traz consigo novos colaboradores, atividades e funções, e para que tudo isso funcione de maneira eficiente e coordenada é que as estruturas são formalizadas.

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e,

depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.” (MINTZBERG, 2003 p.12).

O mercado brasileiro aquecido nos últimos anos provocou uma onda de investimentos nacionais e internacionais no país. Muitas empresas cresceram e este crescimento exigiu um nível de estruturação maior. Neste contexto, a área de controladoria se tornou essencial para as empresas que precisavam obter informações confiáveis para suportar a tomada de decisões.

Para Pinto (2002, p.42) é importante verificar que a estrutura organizacional influencia significativamente a performance da organização.

2.2.1 Tipos de Estrutura

De acordo com Oliveira (2000, p.84) quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa as seguintes vantagens:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e *feedback* aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- Condições motivadoras.

Uma organização também pode ser categorizada pela maneira como ela se estrutura para fazer face às várias contingências com que se defronta. Mintzberg (1995) definiu as estruturas organizacionais em cinco configurações: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Caracterizada pela centralização do poder nas mãos do executivo principal, a estrutura simples (MINTZBERG, 1995) usa como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta. Esta configuração é a forma normalmente adotada por empresa em sua fase inicial de vida, podendo, no entanto, ser encontrada em pequenas organizações, onde a comunicação informal é conveniente e eficaz (MINTZBERG, 1995).

A segunda configuração citada por Mintzberg (1995) é a burocracia mecanizada, cujo modelo é encontrado na maioria das organizações industriais. A coordenação é obtida pela normalização e padronização dos processos de trabalho, dando ênfase a rotina. São caracterizadas pela proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização, unidades operacionais de grandes dimensões, sendo o poder decisório centralizado, havendo uma obsessão pelo controle (MINTZBERG, 1995).

A burocracia profissional, terceira configuração estrutural de acordo com Mintzberg (1995), obtém coordenação pela normatização e padronização das habilidades, a parte chave da organização, assim como na burocracia mecânica, é o núcleo operacional, diferenciando-se por ter sua ênfase nas habilidades e conhecimentos de seus colaboradores, todos produzindo bens e serviços padronizados (MINTZBERG, 1995).

A quarta configuração, de acordo com Mintzberg (1995), é a forma divisionalizada, caracterizada por um conjunto de unidades quase autônomas, acopladas por uma estrutura central administrativa. O mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados, sendo a parte chave da organização a linha intermediária. A forma divisionalizada, embora seja característica de corporações industriais, pode ser encontrada em outros tipos de organizações.

A adhocracia, quinta configuração de Mintzberg (1995), tem como principal mecanismo de coordenação o ajustamento mútuo. Apresenta uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento, grande especialização horizontal do trabalho, baseada no treinamento formal, reunindo especialistas para realizar tarefas específicas. A palavra-chave neste tipo de configuração é a inovação, agrupando especialistas de diferentes ramos do conhecimento em equipes ad-hoc para desenvolver projetos específicos. Desta forma, a inovação apresenta-se como o fator que demonstra a menor reverência aos princípios clássicos de administração, especialmente para a unidade de comando (MINTZBERG, 1995).

Tung (1993, p.96-98) explica que cinco pontos precisam ser analisados para optar por uma estrutura centralizada ou descentralizada. São eles:

- Nível de autonomia do gerente de divisão;

- Rapidez no fornecimento dos dados;

- Recursos necessários à descentralização e natureza das decisões a serem tomadas pela Controladoria;
- Localização das unidades, dos clientes e dos fornecedores; e
- Recursos tecnológicos.

2.2.2 Tipos de Estrutura na Controladoria

De acordo com Roehl-Anderson e Bragg (2000, p.7) e Wilson et al. (1995, p.42), a “Controladoria pode ser encontrada em três níveis diferentes numa organização: Controladoria corporativa, de unidade e de planta”.

Anthony e Govindarajan (2001, p.157), por sua vez, chamam a atenção para a existência do controller de unidade e o controller da matriz. Segundo San Miguel e Govindarajan (1984, p. 180), a “função de controller é organizada de forma que os controllers sejam localizados em cada divisão de negócio”.

Sathe (1983, p.31) afirma que “As corporações típicas atuais tem controllers em vários níveis organizacionais. Todas têm um controller na sede da empresa – o controller corporativo – como também um em cada uma das unidades de negócios da companhia”. E completa: “Dependendo da organização e filosofia de administração, também pode haver um controller de grupo para cada grupo de unidades de negócio, controllers nas plantas industriais e controllers nos departamentos de marketing ou compras.”

O que todos os autores ressaltaram é a realidade no mundo corporativo. Dependendo do tamanho da organização, mais complexa é a sua administração e no intuito de controlá-la de maneira eficiente, há uma delegação dos poderes para pessoas chaves que possuem certa autonomia, porém tem que se reportar a um órgão central que consolida as informações.

Borinelli (2006) levanta a questão que para analisar a posição do órgão controladoria na empresa é necessário verificar a quem a área é subordinada, no organograma e se ela exerce autoridade de linha ou se é um órgão de assessoria.

Seguindo a teoria da governança corporativa, alguns autores defendem que a área de controladoria tem que ser ligada no organograma diretamente à presidência ou ao conselho de administração. Desta maneira, suas análises e resultados não passariam pelo crivo de nenhuma área intermediária, evitando conflito de interesses e julgamentos parciais.

Borinelli (2006) analisou em sua tese que 79 empresas das cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil possuem controladoria, sendo 67 empresas (85%) de maneira corporativa (centralizada) e 12 empresas (15%) de maneira divisionalizada.

2.2.3 Estrutura Divisionalizada

A Estrutura Divisionalizada é um tipo de estrutura organizacional que consiste na divisão das atividades em setores autônomos e específicos. Cada setor corresponde a uma unidade autônoma ligado a uma unidade central, consolidadora.

Segundo Vasconcellos (1979, p.101), “à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão”.

Cada divisão funciona de modo quase independente das outras unidades, visto que cada uma delas executa as suas atividades sem as coordenar com as restantes divisões (MINTZBERG, 1996).

As grandes vantagens desta configuração prendem-se com o fato de a sede poder libertar-se de problemas diários, isto porque as unidades funcionam como pequenas organizações, dispondo assim de tempo para pensar nas questões estratégicas (COSTA *et al.*, 2001).

Além disso, no caso de alguma unidade não obter os níveis de produção desejados, o desempenho das outras unidades poderá camuflar essa situação, ou seja, os problemas que ocorrem numa divisão não afetam as outras, e, portanto, esta é uma importante vantagem (COSTA *et al.*, 2001).

No entanto, a possibilidade de duplicação das funções leva ao aumento dos custos para a organização, diminuindo sua eficácia. Também o fato de poder surgir conflitos entre as unidades, devido aos diferentes objetivos. (COSTA *et al.*, 2001).

Ainda a coordenação das unidades é muitas vezes difícil, e a cooperação entre as divisões nem sempre acontece. De acordo com Anthony e Govindarajan (2001, p.57):

Controllers de unidades têm, inevitavelmente, lealdade dividida. Por um lado, devem alguma subordinação ao controller da matriz, que é responsável por toda a operação do sistema de controle. Por outro lado, devem subordinação aos gerentes gerais de suas unidades, pois são responsáveis por assisti-los.

A controladoria divisionalizada consiste em várias equipes, cada uma controlando uma área específica, localizada próxima ao espaço físico da área que controla, com um superior direto e as atividades desempenhadas geralmente são a mensuração de indicadores de desempenho/resultado da área controlada, bem como a elaboração e controle do orçamento. Na empresa que foi escolhida para o estudo, a controladoria divisionalizada é chamada de controle de gestão e as áreas estratégicas, como exemplo compras, logística, fabricação, comercial e engenharia possuíam cada um o seu controle de gestão específico.

A controladoria divisionalizada possibilita que a área controlada, e que geralmente possui um perfil mais técnico, foque em sua especialidade e deixe de fazer trabalhos administrativos que consomem tempo.

Para Oliveira (2000, p. 190), a descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído pelos seus níveis hierárquicos.

A alocação de um *controller* exclusivo para a área faz com que a cooperação e o fluxo de informações sejam mais efetivos, com um tempo de resposta menor para as solicitações e cobranças feitas pela administração. O *controller* passa a compreender com mais profundidade as necessidades e problemas da área que controla e os colaboradores das áreas controladas dedicam um tempo menor de sua jornada de trabalho para trabalhos administrativos. A área controlada repassa as informações e a controladoria é responsável por analisar, consolidar e elaborar os relatórios ou orçamento, ou seja, o *input* das informações é dado pela área controlada e depois a elaboração e finalização do processo são feitos pela controladoria.

Borinelli (2006) concluiu que se a controladoria divisional estiver, hierarquicamente, subordinada ao gerente divisional, ela pode tendenciar suas informações aos melhores interesses da divisão. Porém se o controller estiver ligado ao controller corporativo, ele pode ser visto, dentro da divisão como espião, e neste caso poderá haver omissão das informações.

San Miguel e Govindarajan (1984, p.180) entendem que:

Utilizando a teoria do principal-agente, poderia se supor que a alta administração buscaria sistemas de controle organizacionais alternativos para assegurar a integridade e precisão dos relatórios da divisão e sua conformidade com regras e procedimentos da empresa com um todo.

Os termos centralização e descentralização podem ser empregados em diversos sentidos. Uma empresa tida como descentralizada, pode ser que com relação à localidade, onde geograficamente se encontra espalhada em diversos pontos. Pode ser com relação à tomada de decisão, em que a alta cúpula delega aos níveis inferiores e intermediários parte da responsabilidade nas decisões, bem como no desempenho de determinadas atividades.

Neste trabalho focaremos na descentralização funcional, onde as funções e também departamentos são descentralizados. Geralmente neste estilo, as atividades de controle são desempenhadas por diversas pessoas que acompanham a dinâmica de diferentes áreas da empresa.

2.2.4 Estrutura Centralizada

Segundo Souza (1982, p.64) a centralização diz respeito à distribuição de poder na organização, no que se refere ao processo de tomada de decisões, e à parcela de influência que detém nesse processo cada um dos indivíduos que a compõe.

Neste tipo de estrutura não há delegação de poder. Há apenas uma equipe responsável por todas as atividades e subordinada a um superior direto. Esta configuração é facilmente encontrada em empresas de pequeno e médio porte, pois como não são estruturas complexas, não há necessidade de criar diversos níveis de delegação. O controle e o processo são mais simples. Porém o processo se torna burocratizado e pouco eficiente devido à dependência de apenas uma pessoa para tomar as decisões que afetam o grupo e a área.

Mintzberg (1995, p.102) define estrutura centralizada: “quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa”.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 386-387) apresentam as principais vantagens da estrutura funcional/centralizada, tais como: facilita a especialização profissional, facilita a coordenação dentro da função, favorece a redução de custos, proporcionam flexibilidade para aumentos e redução de pessoal e facilita a centralização. Como principais desvantagens os autores citam as seguintes: a coordenação das diversas funções é feita no topo, facilita a estreiteza de visão e dificulta a avaliação dos resultados de cada unidade.

Gabrich apud O Détrie (2000) considera que o nível de excelência técnica atingido em uma estrutura funcional é superior a qualquer outra forma de agrupamento. Em contrapartida, a estrutura funcional produz uma especialização acanhada, restringe a perspectiva dos indivíduos levando-os a perder de vista a sua contribuição para os objetivos de conjunto da organização. Neste tipo de estrutura, essencialmente centralizadora, só o ocupante do mais alto nível da hierarquia pode ter uma visão de conjunto.

2.3 COMPARATIVO ENTRE OS DOIS TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura das organizações pode ser centralizada ou descentralizada, dependendo do tamanho e necessidade de cada empresa. Mas não há uma estrutura organizacional perfeita e padronizada, as estruturas são adaptáveis e cabe à empresa escolher uma que se encaixe melhor com o estilo da organização.

Chandler (1962) pesquisou quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil e Sears) e constatou que as estruturas dessas empresas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e demonstrou a forte relação entre a estratégia e a estrutura organizacional.

A forma como são distribuídas as atividades, delegadas as decisões e controladas as informações são determinantes para o sucesso ou fracasso da estrutura escolhida.

Motta (2004, p.75) afirma que:

Determinar se uma organização é centralizada ou descentralizada é um problema de grau. Não existe nenhuma forma absoluta de distinguir uma organização centralizada de uma descentralizada. Toda organização é, até certo ponto, centralizada, da mesma forma que é, até certo ponto, descentralizada. Não existe uma organização em que nenhuma autoridade seja delegada, em que todas as decisões sejam tomadas pela alta administração, da mesma forma que não existe uma organização em que todas as decisões sejam tomadas por subordinados.

A discussão sobre o tema da centralização ou descentralização das organizações é antiga, porém é recente o aprofundamento na identificação e explicação de suas vantagens e desvantagens. A seguir há um quadro comparativo que organiza algumas opções elencadas pelo autor Maximiano.

	VANTAGENS	DESvantagens
CENTRALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -Produz uniformidade e facilita o controle -Os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem. -Reduz a duplicação de esforços. 	<ul style="list-style-type: none"> -A avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior. -A busca da uniformidade desfavorece a competição -Tende a inibir a iniciativa e desestimular a criatividade.
DESCENTRALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -Permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. -Tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle e resultado. -Produz um clima de competitividade positiva dentro da organização. -Favorece a criatividade e a engenhosidade na busca de soluções para problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> -O controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis em um sistema descentralizado. -Pode diminuir as vantagens da especialização devido à tendência à auto-suficiência.

Figura 1: Vantagens e Desvantagens da Centralização e Descentralização

Fonte: Maximiano citado por Pinto (2002, p.61).

Nas estruturas centralizadas geralmente os procedimentos e padrões são mais homogêneos, bem como as tarefas, facilitando o acesso à informação e o controle. Geralmente empresas de menor porte e com estruturas menos complexas funcionam muito bem com este estilo de estrutura. As desvantagens de adotar este tipo de organização é a dependência da alta administração para aprovações, que não delega poderes aos outros níveis, como gerentes e supervisores, engessando o processo, perdendo eficiência. Bem como um processo sem criatividade, burocratizado e sobrecarregado, pois apenas uma área tem que compilar e analisar todos os dados da empresa.

No caso das estruturas descentralizadas, o grau de autonomia do nível intermediário é maior, pois a delegação de poderes é fortemente encorajada pelo alto escalão, no intuito de tornar o processo mais ágil e eficiente. Os gerentes, supervisores e inclusive a equipe se torna mais responsável pelo processo, e consequentemente mais competitiva e criativa.

Porém há pontos a se observar. Uma estrutura descentralizada se torna mais complexa de controlar e administrar. A delegação de poderes sem controle torna mais difícil a localização de responsáveis e a falta de padronização entre as unidades gera retrabalhos ou duplicidade de atividades.

3 METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver problemas de uma maneira ordenada.

Para Gil (1999, p.42) a pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

Oliveira (2001, p.118) afirma que “pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo”.

Após esta breve consideração inicial, esta seção destina-se a apresentar a metodologia utilizada neste estudo, bem como identificar o tipo em que ela se enquadra, sua natureza, delimitação do universo da pesquisa, métodos e instrumento de coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo desenvolve-se sobre a proposta de análise das vantagens e desvantagens da controladoria centralizada e descentralizada. Esta pesquisa foi classificada em descritiva com abordagem quantitativa por meio de levantamento via questionários aplicados nas empresas selecionadas. Andrade (2002) considera que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem que o pesquisador interfira ou os manipule.

Gil (1999) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população, utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

Triviños (1995) citou que o estudo descritivo exige do pesquisador, dentre outras delimitações, que ele determine a população, a amostra, os objetivos, as variáveis e todos os levantamentos relacionados à pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com a natureza, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, que de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Appolinário (2004, p. 152) salienta que pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”.

As pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e/ou vídeo, diários, questionários, formulários, análise de documentos etc (NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007).

A abordagem utilizada neste estudo será quantitativa, devido a utilização de questionários para a coleta dos dados e depois de instrumentos estatísticos para a sua apuração. Richardson (1999, p.70) afirma que a abordagem quantitativa:

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Beuren e Raupp (2004, p. 93) afirmam que “... a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos.” As mesmas autoras descrevem também que é bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento, na tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população.

Porém a análise dos dados apurados pelos questionários será feito de maneira qualitativa. Segundo Kaplan (1975, p. 182), “Nenhum problema é de natureza puramente qualitativa; pode sempre ser abordado em termos quantitativos”. O que caracteriza uma abordagem mista nesta pesquisa.

Com relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, que de acordo com Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma

determinada população, utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

O procedimento técnico utilizado inicialmente é a pesquisa bibliográfica para o levantamento de dados secundários, que segundo Gil (1991), é elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigo de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Posteriormente, será realizado um levantamento de campo, com aplicação de questionário nas áreas que atuam diretamente com controladoria para obter via pesquisa, informações de base para o estudo. Para Gil (1999, p.65), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

Segundo Kidder (1987, p.2), “Pesquisas de levantamento podem ser planejadas para responder questões sobre relações, incluindo relações de causa e efeito, mas são mais apropriadas para responder questões sobre fatos e descrições”.

Gil (1999, p.70) caracteriza as pesquisas de levantamento pela:

...interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A amostra escolhida, ou seja, não-probabilística e intencional, será de colaboradores que atuam diretamente na área de controladoria das empresas selecionadas, onde será aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas abordando principalmente a maneira como a área esta estruturada.

Segundo Beuren (2006, p.125), “os métodos não probabilísticos fazem uso do raciocínio, dependendo exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir as amostras”.

Com relação ao tratamento dos dados coletados via questionário a análise dos resultados, serão utilizados conceitos estatísticos básicos. Segundo Castro (1978, p.119), “A análise dos dados é o núcleo central da pesquisa”, nesta mesma linha, Salomon (1999, p.231) observou que “A análise consiste no emprego de técnicas derivadas da lógica, da matemática, da estatística e tem por finalidade fornecer ao pesquisador os elementos de inferência”.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada via questionário. Foram entrevistados profissionais da área de controladoria de duas empresas multinacionais de grande porte localizadas no Estado do Paraná.

A pesquisa foi aplicada nas empresas entre os dias 10 de abril a 20 de abril de 2012. Foram distribuídos 30 questionários impressos e por e-mail aos profissionais nas duas empresas, dos quais 23 foram respondidos, correspondente a um índice de 76,6% de retorno.

O questionário para a coleta de dados foi composto de 15 questões de natureza fechada de múltipla escolha e uma de campo aberto. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 201), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série orientada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

Os resultados obtidos via questionário foram apurados de maneira estatística e serão representados de forma gráfica para facilitar a visualização e interpretação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa sobre a estrutura da área de controladoria nas empresas alvo da aplicação dos questionários. Os nomes das empresas não serão revelados e apenas informações sobre a área de controladoria foram fornecidas.

Para fins informativos e ainda assim preservando a identidade das empresas, as duas organizações selecionadas para a pesquisa se enquadram na categoria multinacional de grande porte com mais de 70 mil funcionários no mundo e mais de dois mil colaboradores no Brasil. O faturamento médio mensal é maior do que 200 milhões e as duas empresas possuem parques fábrics no Brasil com escritórios centrais localizados no estado do Paraná.

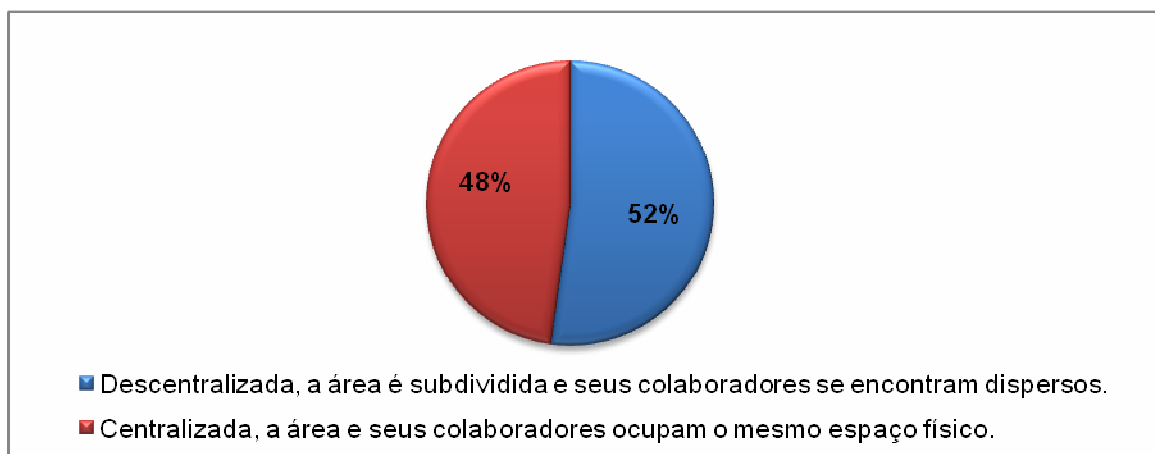


Gráfico 1 – Localização Física da Controladoria

Quando questionados a respeito da localização física da área de controladoria, 12 pessoas, correspondente a 52% da população, afirmaram que a área é descentralizada, ou seja, a área é subdividida e seus colaboradores se encontram dispersos. O restante dos respondentes, 11 pessoas (48%), descreveram a área como centralizada, em que todos os colaboradores ocupam o mesmo espaço físico.

Segundo Chiavenato (2004, p. 324), na departamentalização por localização geográfica, a organização se estrutura em unidades ao redor da localização de seus mercados ou clientes.

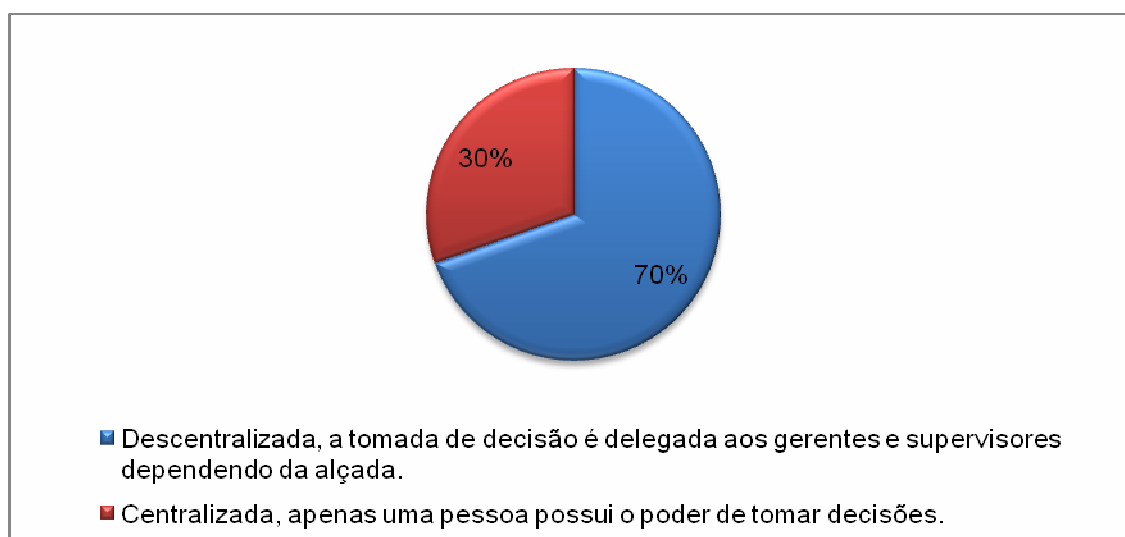


Gráfico 2 – Tomada de decisão da Controladoria

Com relação à percepção dos respondentes sobre a tomada de decisão na empresa, 16 pessoas - 70% da população – responderam que a decisão é tomada de maneira descentralizada na empresa, ou seja, delegada aos níveis

intermediários, como gerentes e supervisores, dependendo da alçada do cargo. Apenas 30%, ou seja, sete pessoas, responderam que a tomada de decisão é centralizada.

Segundo Souza (1982, p.64) um alto grau de centralização reflete a visão de que o grupo necessita de supervisão rigorosa, não estando apto a tomar decisões sobre tarefas que lhes dizem respeito.

A primeira verificação após análise dos dois gráficos expostos anteriormente permite-nos concluir que as empresas selecionadas para a realização do trabalho possuem um misto de centralização e descentralização em sua gestão. A tomada de decisão em sua maioria é descentralizada em ambas as empresa, porém no quesito localização, o percentual da forma descentralizada foi muito próximo do centralizado.

Para uma melhor análise da posição da controladoria dentro das empresas, foi possível obter seus organogramas, conforme seguem abaixo representados pelas figuras 2 e 3.

Segundo Vasconcellos (2003, p.6), “Organogramas e descrição de atribuições são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura”.

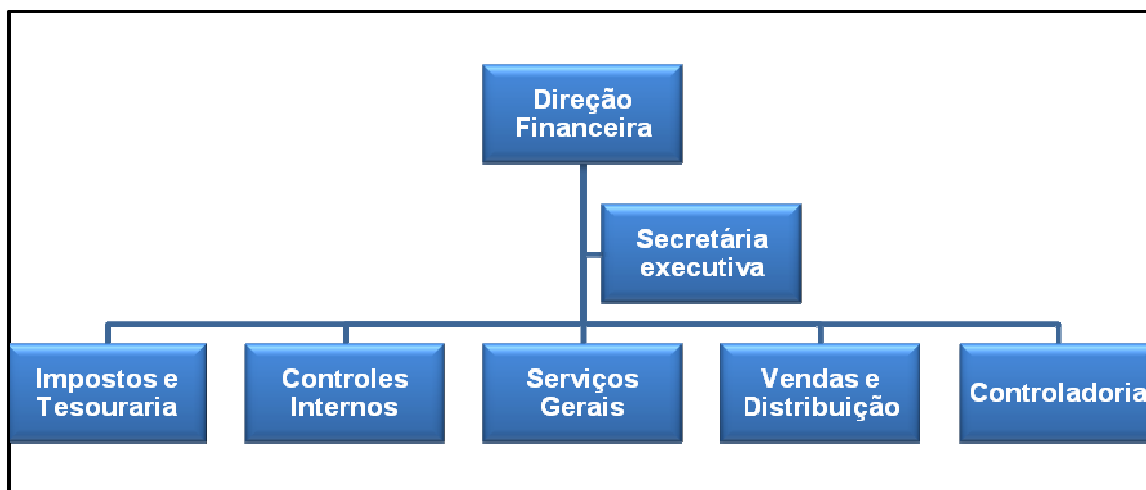


FIGURA 2: Organograma da empresa com controladoria centralizada

Percebe-se na figura acima que na empresa com a controladoria centralizada, a área é subordinada à Direção Financeira e é um órgão de linha. De acordo com Chiavenato (2000), os órgãos de linha, possuem autoridade linear, ou seja, autoridade para decidir e executar as atividades vinculadas aos objetivos da organização, ao passo que os órgãos de *staff* têm autoridade funcional de assessoria, de planejamento e controle, de consultoria e recomendação.

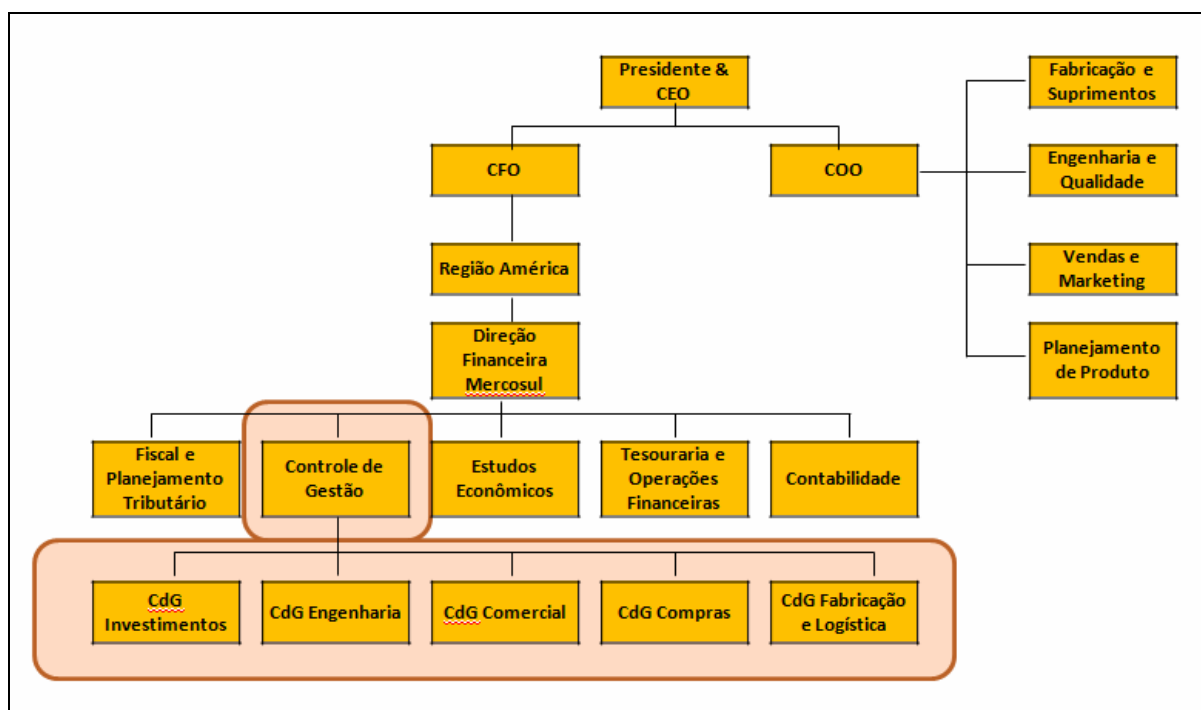


FIGURA 3: Organograma da empresa com controladoria divisionalizada

Na figura acima, percebe-se que a nomenclatura da controladoria é controle de gestão e que a mesma se subdivide em outras cinco áreas. É um órgão de linha, porém suas subdivisões aparecem no organograma das áreas à que prestam assessoria na posição de *staff*. A exemplo da empresa centralizada também é ligada à Direção Financeira.

De acordo com Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 82):

Vários autores qualificam a controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A controladoria, portanto não poderia controlar as demais áreas, mais prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas. Contrapondo a este ponto de vista, Catelli ensina que o “controller” é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Seguindo o raciocínio dos autores citados acima, é possível concluir que a controladoria por sua natureza é uma área que pode ter uma posição de linha no organograma, porém desempenha muitas vezes funções de assessoria como se fosse *staff*. De acordo com

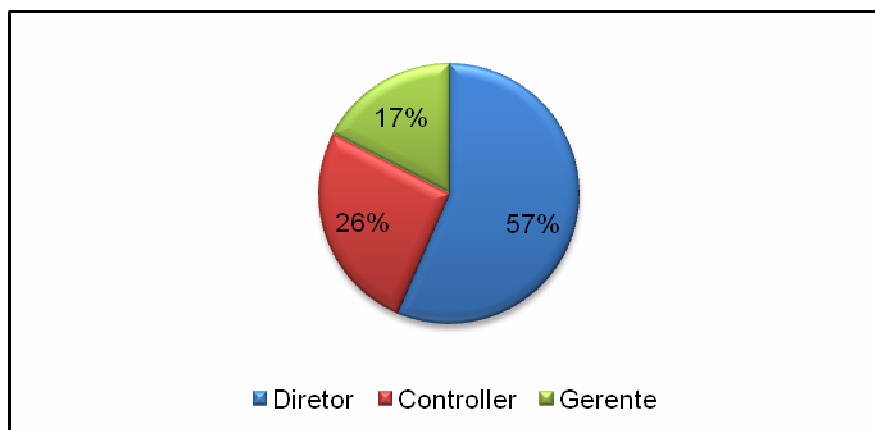


Gráfico 3 – Cargo do responsável pela controladoria

Como se pode observar 57% dos respondentes – 13 pessoas – definiram que o cargo do responsável pela controladoria na empresa era de Diretor, seguido pelo de Controller com 26% e depois por Gerente, 17%.

Segundo Perez; Pestana; Franco (1997, p.84), o *controller* “É o principal executivo da contabilidade gerencial. A função do controller não é controlar, mas fornecer o assessoramento à administração para que ela cumpra essa função”.

Através destes dados, percebe-se que nas empresas selecionadas, a área de controladoria possui um papel importante na organização devido ao cargo de seu responsável ter uma hierarquia maior, que é o caso de diretor/*controller*, que geralmente têm fácil acesso à presidência e participa ativamente de reuniões de tomada de decisões, dando opiniões e fornecendo informações relevantes.

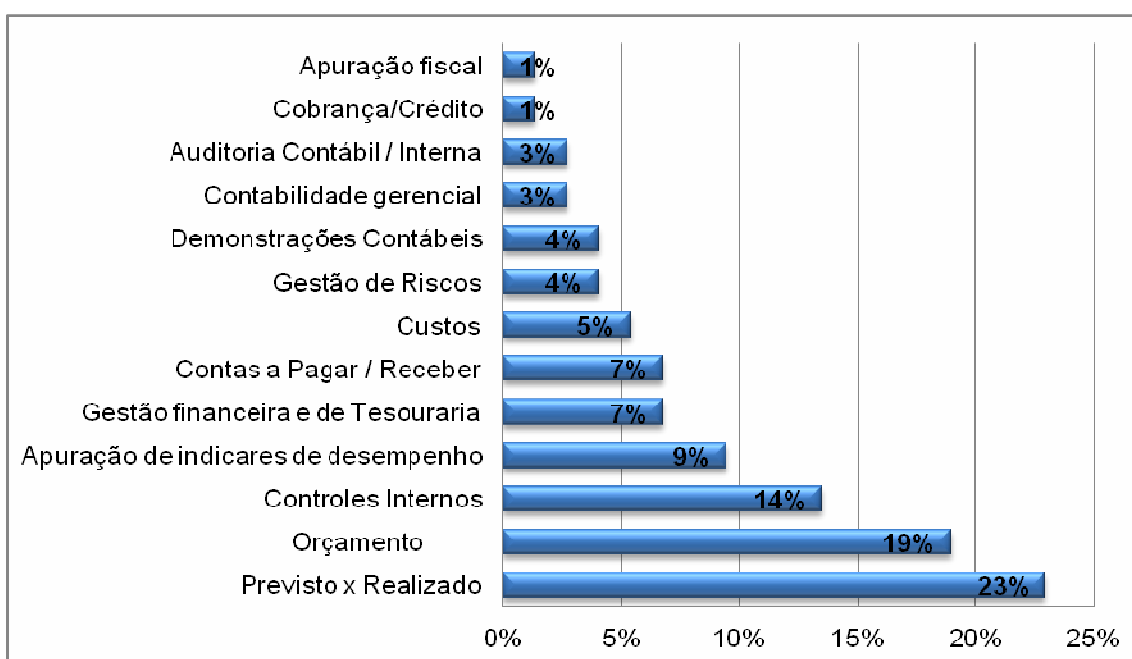


Gráfico 4 – Atividades desempenhadas pelos entrevistados

A grande maioria dos entrevistados realiza principalmente as atividades de previsto x realizado (22%) e de Orçamento (18%), que são atividades características da área de controladoria.

Para Frezzati (2006, p.44), o orçamento é:

O plano financeiro para programar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o accountability, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

A elaboração de um orçamento é um processo transversal que envolve a organização de diversas informações gerenciais para a construção de um objetivo financeiro definido pela alta direção das empresas. Este plano deve ser difundido amplamente para todos os níveis organizacionais, para que todos tenham conhecimento e cumpram as metas nele estabelecidas.

Segundo Catelli (1999, p.377):

Para suportar o Processo de Gestão com informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, a controladoria estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais. Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Seus subsistemas são: simulações, orçamentos, padrões e realizado. Esse conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um, no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizarão o seguinte conjunto de ações: induzir os gestores à decisão corretas, apurar os resultados econômico dos produtos, atividades, áreas, empresas e etc., refletir o físico operacional, permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços e permitir a avaliação de desempenho.

Seu controle geralmente é efetuado pela atividade Previsto x Realizado, que confronta os dados reais com os dados planejados, sugerindo planos de ação ou revisões para aquelas áreas que estouraram o orçamento e apontando possíveis economias nas áreas que não utilizaram toda a verba reservada para uma determinada atividade ou período. De acordo com Stoner (1985, p.94), é necessário reavaliar os controles para ter certeza de que eles estão adequados ao plano e aos seus objetivos.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS TIPOS DE ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Para Chiavenato (2004, p.303), a centralização significa que a autoridade para decidir está localizada no topo da organização. A descentralização significa que a autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos.

Neste trabalho, o foco não será apenas na centralização/descentralização do poder decisório, mas também da localização geográfica, dos processos e estruturas.

Segundo Motta (2004, p.75), a centralização ou a descentralização podem ser de caráter geográfico, funcional e decisório. E esses três sentidos são plenamente independentes. Uma organização pode ser geograficamente descentralizada e, no entanto, do ponto de vista da localização das decisões, altamente centralizada.

De acordo com Ernest Dale (1957, p.149 e 150), pode-se dizer que o grau de descentralização administrativa de uma companhia será maior se:

1. Quanto maior for o número de decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
2. Quanto mais importantes forem as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
3. Quanto maior o número de funções tiver as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia;
4. Quanto menor supervisão for exigida sobre a decisão. A descentralização será maior quando nenhuma verificação for necessária. Quanto menor o número de pessoas a consultar, e quanto mais baixo estiverem elas na hierarquia administrativa, maior será o grau de descentralização.

Através da apuração dos questionários respondidos, a intenção é de verificar quais foram as vantagens e desvantagens apontados dos respondentes, segundo suas percepções, em cada um dos tipos de estrutura focalizada na área de controladoria.

4.2.1 As Vantagens da Controladoria Centralizada

Nesta etapa da aplicação do questionário, todos os 23 respondentes enumeraram suas respostas de acordo com a percepção que eles possuíam do grau de importância das respostas relacionadas às vantagens da controladoria centralizada, sendo 1 para o menos importante e 5 para o mais importante.

Para Chiavenato (2004, p. 303), a centralização promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização. É o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização.

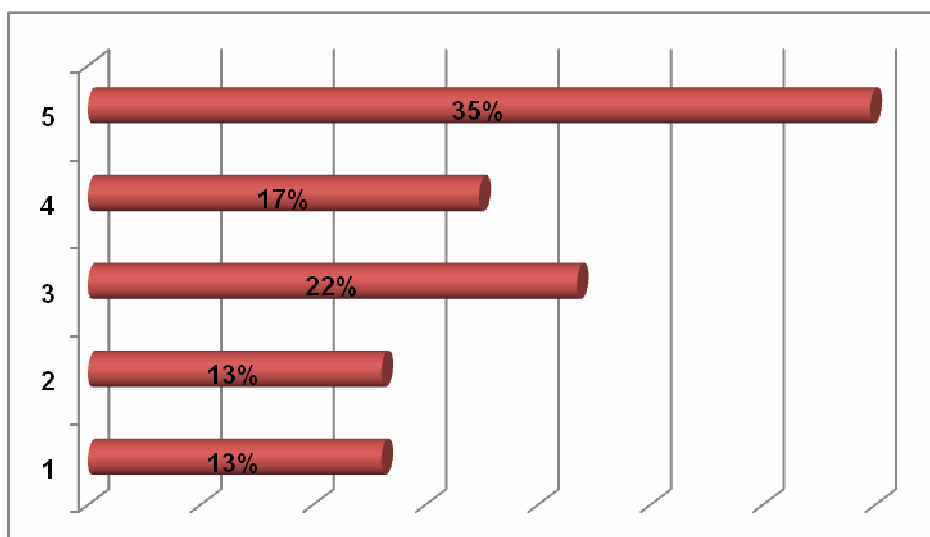


Gráfico 5 – Tomada de decisão centralizada

Conforme ilustrado no gráfico acima, 52% dos entrevistados consideram uma vantagem muito importante (35%) e importante (17%) na controladoria centralizada que as decisões são tomadas por pessoas da alta administração.

Para Chiavenato (2004, p.203), a centralização promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização. Constitui o melhor método de controlar e coordenar as atividades e recursos da organização.

As decisões estratégicas e operacionais quando tomadas pela alta direção faz com que a visão de uma única pessoa ou de um conselho reflita na empresa. Em muitos casos a vantagem deste tipo de configuração é de que a experiência e *expertise* dos administradores que possuem uma alta hierarquia e importância trazem uma segurança maior para a organização.

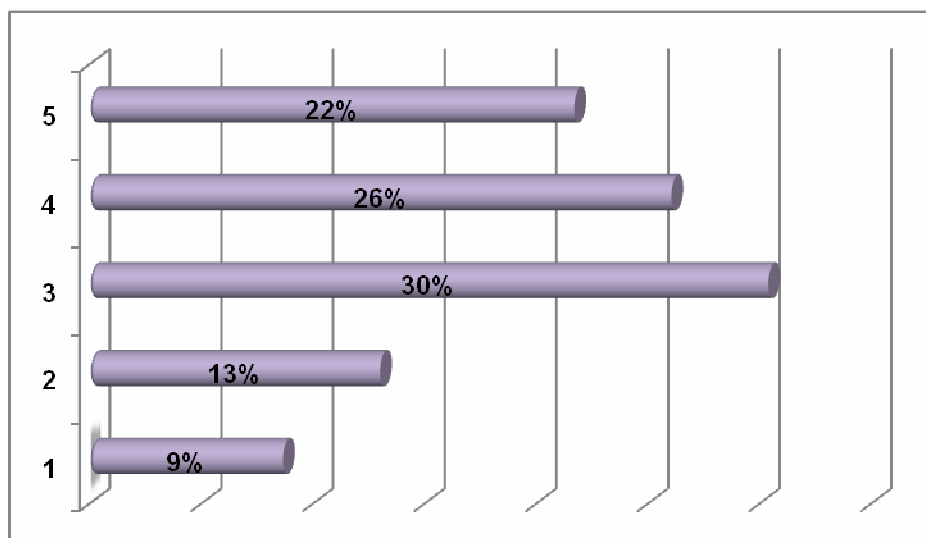


Gráfico 6 – Número menor de cargos intermediários

Para 48% dos respondentes, o número menor de cargos intermediários, como gerentes e supervisores, é considerado uma vantagem de considerável importância.

Geralmente com a controladoria centralizada, não há necessidade de cargos intermediários, sendo geralmente apenas um gerente que responde pela área operacional.

De acordo com Chiavenato (204, p. 304), devido às economias de escala, uma função centralizada pode ser administrada com menos recursos do que uma função descentralizada.

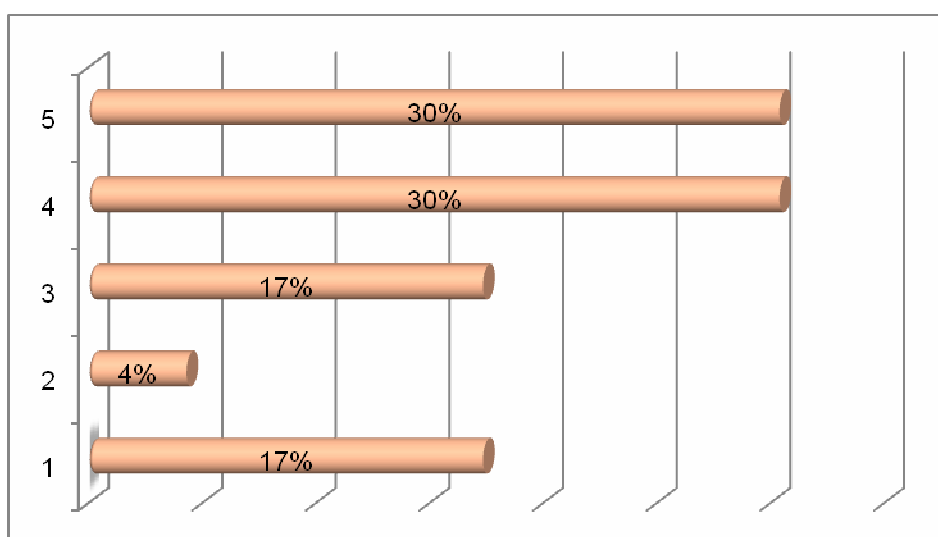


Gráfico 7 – Uniformidade de diretrizes e normas

A uniformidade de diretrizes e normas foi considerada importante e muito importante para 60% dos entrevistados.

De acordo com Motta (2004, p. 14)

as normas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido. Desta forma, não só a alta administração mantém mais firmemente o controle, reduzindo o âmbito de decisão dos administradores subordinados, como também facilita o trabalho destes, que não precisam estar a cada momento medindo as conseqüências vantajosas e desvantajosas de um ato antes de agir. Em face de determinada situação, o funcionário já sabe como agir, baseando-se nas diretrizes, normas organizacionais e disciplinares, nos métodos e rotinas, nos padrões previamente definidos.

A padronização traz para a organização um nível de profissionalização maior, em que todos usam a mesma linguagem visual, facilitando a interpretação de dados e também a mesma linguagem de procedimentos, norteando o comportamento e a execução das atividades de uma maneira uniforme.

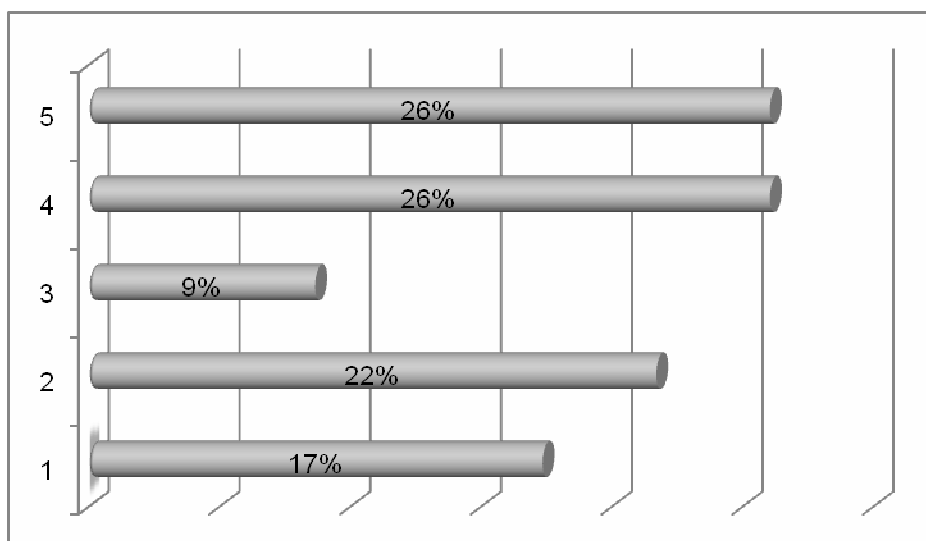


Gráfico 8 – Coordenação mais fácil

A coordenação mais fácil das equipes e das atividades foi apontada como importante e muito importante para 52% dos entrevistados.

De acordo com Vasconcellos (2003, p.12), há casos de que a necessidade de departamentalização é conseqüência somente do limite do chefe para comandar. Neste caso as unidades são formadas levando-se em conta o número máximo de pessoas que o chefe pode coordenar eficientemente.

Como o número de funcionários é geralmente menor do que na controladoria descentralizada e o espaço físico que ocupam é o mesmo, a comunicação e a gestão da equipe se torna mais fácil e fluida.

Motta (2004, p.79) afirma que em uma organização centralizada, o administrador de cúpula mantém todas as rédeas da empresa em suas mãos. Coordenar as atividades de cada departamento, de cada divisão da empresa, torna-se mais fácil do que em uma organização descentralizada, em que cada administrador de nível médio possui certo grau de autonomia.

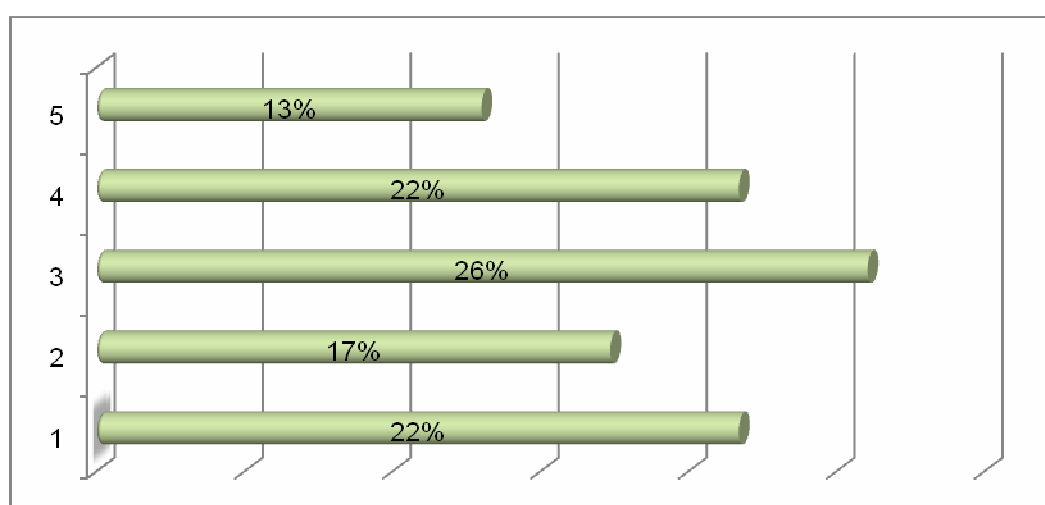


Gráfico 9 - Funcionários generalistas

Para 39% dos respondentes, ter funcionários generalistas que cuidam de diversas atividades, não é considerado uma vantagem importante.

Martin (2002, p.15) destaca que para preparar os profissionais da Controladoria não se deve mais formar especialistas em contabilidade, já que as atribuições da Controladoria vão além da contabilidade. O controller deve ser um generalista, com capacidade de entender sua empresa e seu ramo de negócios.

Um funcionário generalista conhece muitas atividades e desempenha diversas funções, porém seu nível de especialização em determinada área ou procedimento depende de experiência e treinamento.

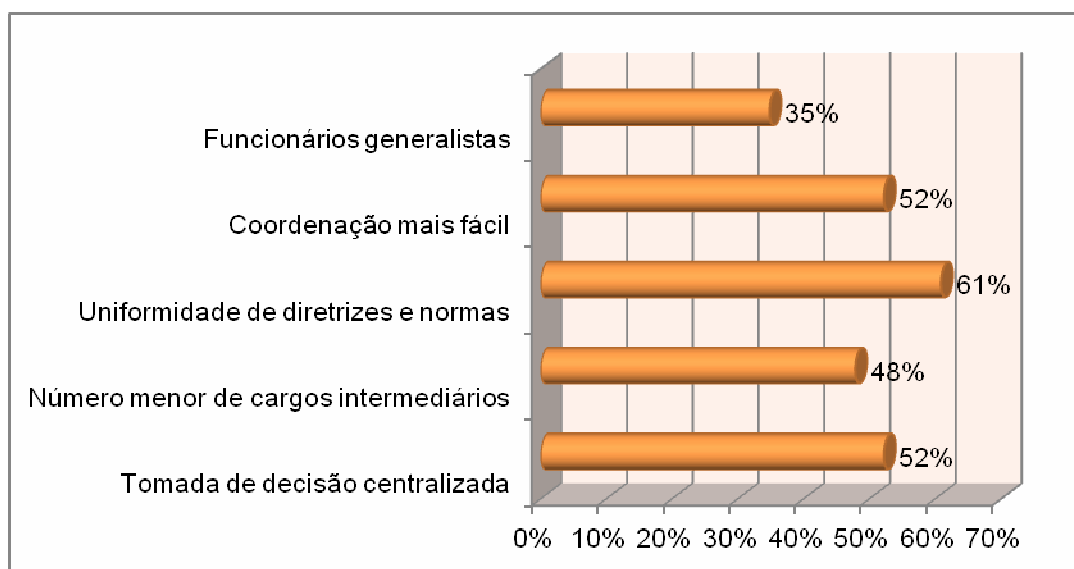


Gráfico 10 – Vantagens da Controladoria Centralizada

A maior vantagem da controladoria centralizada de acordo com a consolidação dos itens 4 e 5 que tinham o maior grau de concordância entre os entrevistados, foi a uniformidade de diretrizes e normas. Seguido pela tomada de decisão centralizada e a coordenação mais fácil.

4.2.2 As Vantagens da Controladoria Descentralizada

Assim como na etapa anterior, todos os 23 respondentes enumeraram suas respostas de acordo com a percepção que eles possuíam do grau de importância das respostas relacionadas às vantagens da controladoria descentralizada, sendo 1 para o menos importante e 5 para o mais importante.

De acordo com Chiavenato (2004, p.319), na estrutura divisional, cada divisão é criada como uma unidade autocontida e auto-suficiente para produzir um determinado produto ou serviço.

Já segundo Bowditch e Buono (2000, p. 177), a estrutura divisionalizada parece ser a forma mais adequada para as divisões que tenham mercados relativamente simples e estáveis. Muitas organizações grandes tais como General Motors, Ford, Procter & Gamble e Westinghouse têm estruturas divisionalizadas.

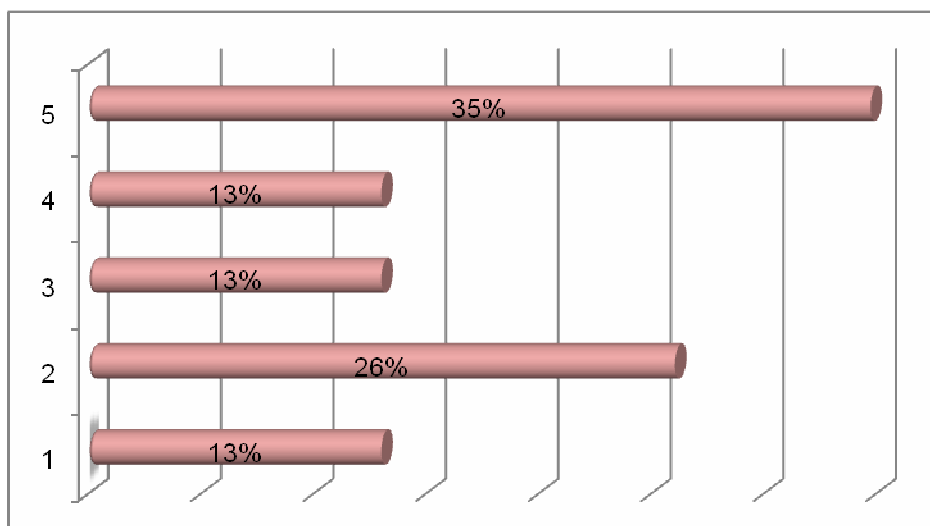


Gráfico 11 - Atendimento mais eficiente e com mais autonomia

No que concerne à controladoria descentralizada, 48% dos questionários aplicados consideram que o atendimento mais eficiente e com mais autonomia às peculiaridades das situações locais, é uma das vantagens mais importantes deste tipo de configuração.

De acordo com Chiavenato (2004, p.324), a focalização geográfica permite que cada área seja melhor atendida.

Devido à proximidade do *controller* com a área controlada, o atendimento tende a ser melhor, pois há um conhecimento mais específico das situações, procedimentos e atividades que a área controlada desenvolve, diminuindo tempo de espera por soluções e informações, bem como uma maior autonomia para a resolução de conflitos e tomada de decisões de nível operacional.

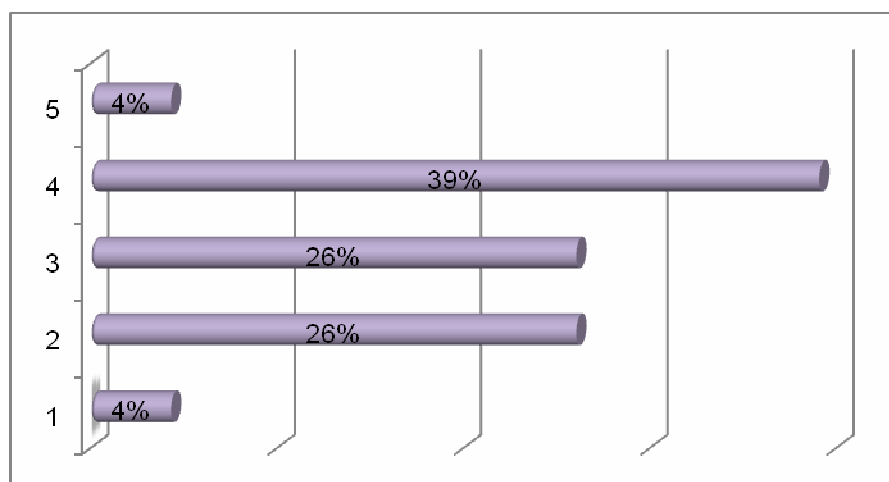


Gráfico 12 - Poder de decisão é delegado a quem está próximo

No que diz respeito ao poder de decisão, que na controladoria divisionalizada é delegado a quem está mais próximo da área de controle, apenas 4% da população acha uma vantagem muito importante, no entanto verifica-se que 39% afirmaram ser uma vantagem importante, totalizando 43% da opinião dos respondentes.

Para Drucker *apud* Oliveira (2000, p.94), há duas regras relacionadas ao nível hierárquico onde a decisão deve ser tomada:

-A decisão deve ser tomada sempre no nível mais baixo possível e o mais perto possível da cena de ação;

-A decisão deve ocorrer sempre em um nível que assegure a consideração plena de todos os objetivos e atividades afetadas.

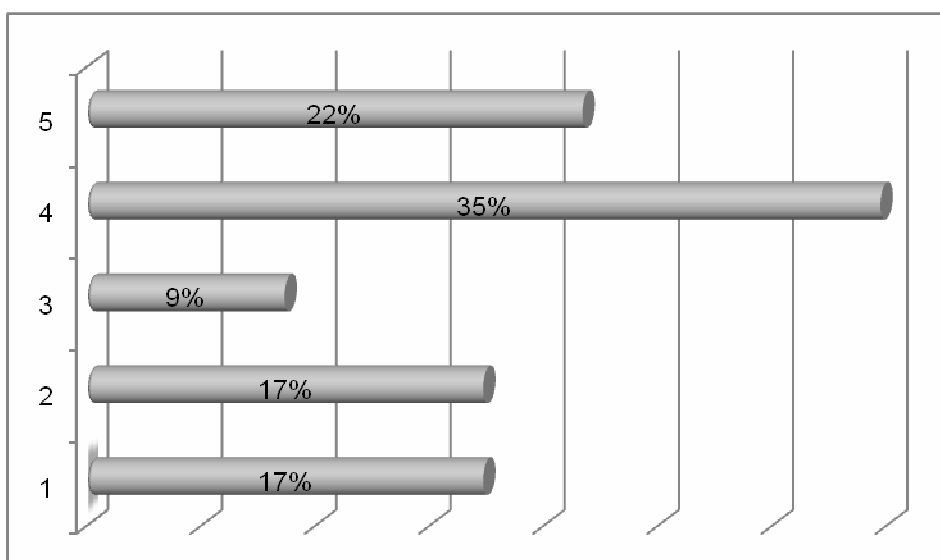


Gráfico 13 - Estimula a iniciativa dos supervisores e gerentes

Em termos de estímulo à iniciativa dos supervisores e gerentes, 35% consideram como uma vantagem importante e 22% como mais importante, totalizando 57% das respostas.

Gates (1999, p.392) acredita firmemente que as empresas atribuírem poder aos seus empregados na solução de problemas e lhes derem ferramentas potentes para isto, elas irão admirar-se com a criatividade e a iniciativa que florescerão destas medidas.

Para Motta (2004, p. 92), para atingir os objetivos que lhe são atribuídos, a iniciativa dos administradores de nível médio tem necessariamente que aumentar. Eles não podem ficar à espera de ordens. Cabe a eles dá-las.

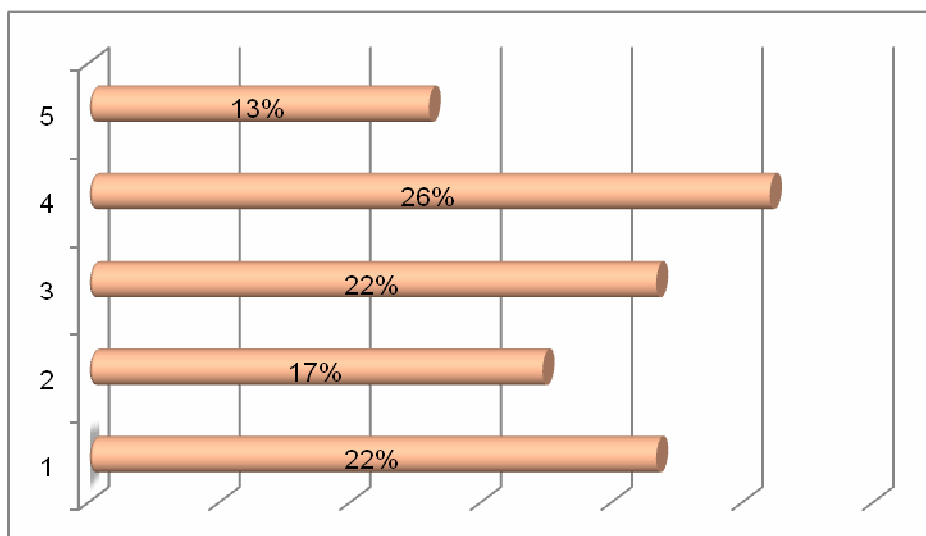


Gráfico 14 - Alívio da carga de trabalho de outras áreas

No que tange o alívio da carga de trabalho de outras áreas e ao não acúmulo de funções, 39% é o total tanto dos itens 4 e 5 (importante) e 1 e 2 (pouco importante). Se considerarmos o item 3, que seria indiferente, pode-se concluir que este não é um item relevante com relação à controladoria descentralizada.

Quando ocorre a descentralização da área, a um movimento natural de redistribuição de atividades. O que apenas um funcionário fazia na controladoria centralizada, agora dois ou mais farão, porém de uma maneira mais focada e detalhada nas áreas que serão controladas.

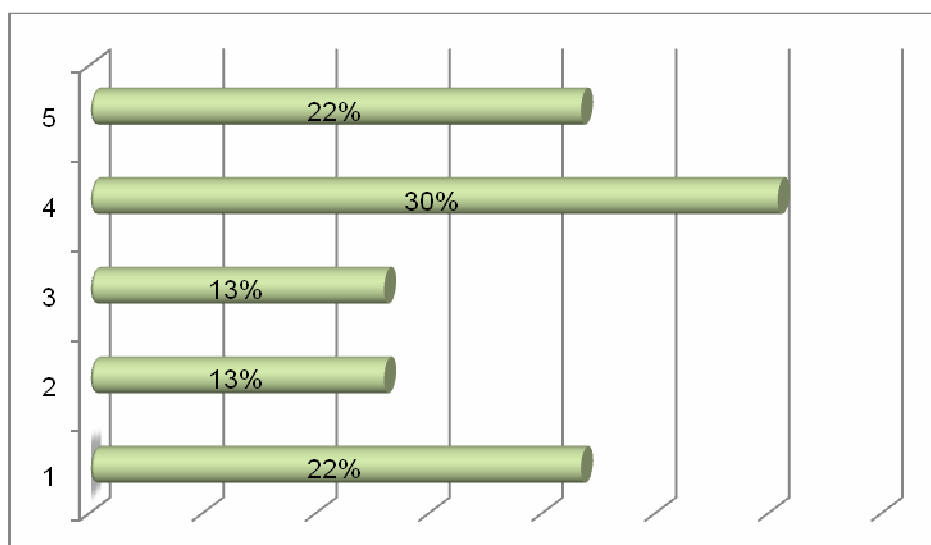


Gráfico 15 - Elevado desempenho em tarefas especializadas

No gráfico acima, pode-se observar que o elevado desempenho em tarefas especializadas na área de atuação, é uma vantagem importante para 52% dos respondentes.

Em estruturas descentralizadas existem funcionários mais especialistas do que nas estruturas centralizadas, em que geralmente se encontram os generalistas. Este fato se deve principalmente porque uma das principais características da controladoria descentralizada na empresa pesquisada foi de que seus funcionários estavam distribuídos nas áreas que controlavam, ou seja, havia uma controladoria na área de compras, engenharia, fabricação e em outras áreas estratégicas.

Para Vasconcellos e Hemsley (2003, p.8), a especialização pode ocorrer em relação a uma área técnica, região, fase de um processo ou tipo de cliente. As pessoas tendem a aprender bem suas tarefas e realizá-las de forma contínua, tornando-se cada vez mais conhecedoras dos problemas que podem surgir assim como respectivas soluções.

Esta proximidade faz com que estes colaboradores entendam com maior profundidade os problemas e resultados da área controlada.



Gráfico 16 – Vantagens da Controladoria Descentralizada

Para os respondentes da pesquisa, a maior vantagem da controladoria descentralizada é o estímulo à iniciativa dos supervisores e gerentes, seguido pelo elevado desempenho em tarefas especializadas e depois pelo atendimento mais eficiente e com mais autonomia.

4.2.3 As Desvantagens da Controladoria Centralizada

Para os próximos 5 gráficos, todos os 23 respondentes enumeraram suas respostas de acordo com a percepção que eles possuíam do grau de importância das respostas relacionadas às desvantagens da controladoria centralizada, sendo 1 para o menos importante e 5 para o mais importante.

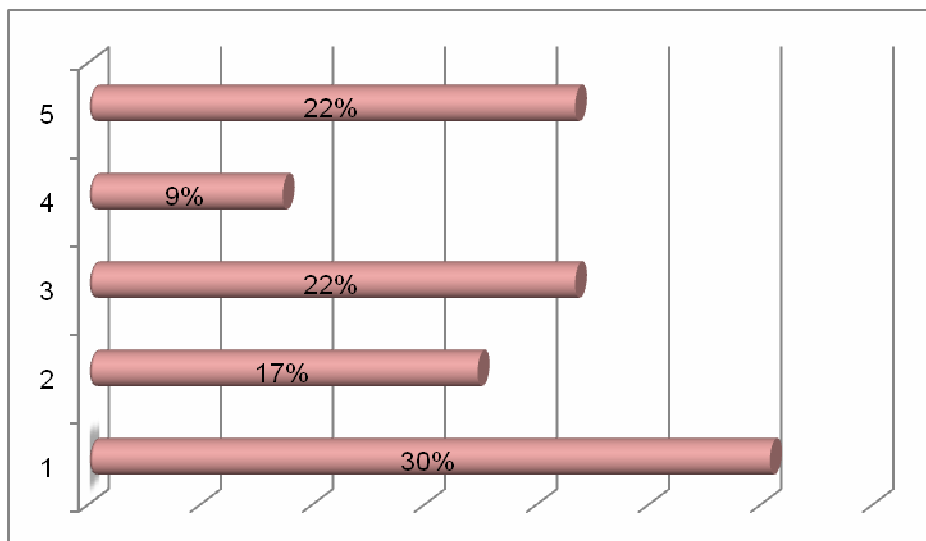


Gráfico 17 – Gestores nos níveis mais baixos são frustrados

Nota-se no gráfico acima que a maioria das respostas, correspondente a 47%, consideram uma desvantagem sem importância o fato dos administradores dos níveis mais baixos serem frustrados porque estão fora do processo decisório.

Mas vale a ressalva de que os administradores nos níveis mais baixos podem se sentir desestimulados na gestão centralizada, porque frequentemente são apenas um suporte para que a alta administração tome decisões, não contribuindo diretamente para as metas e objetivos de sua área e empresa.

Outro ponto negativo é com relação ao desenvolvimento da carreira, pois na controladoria centralizada existem poucas oportunidades para promoção e crescimento, devido às poucas vagas existentes e oportunidades que são dadas aos níveis mais baixos.

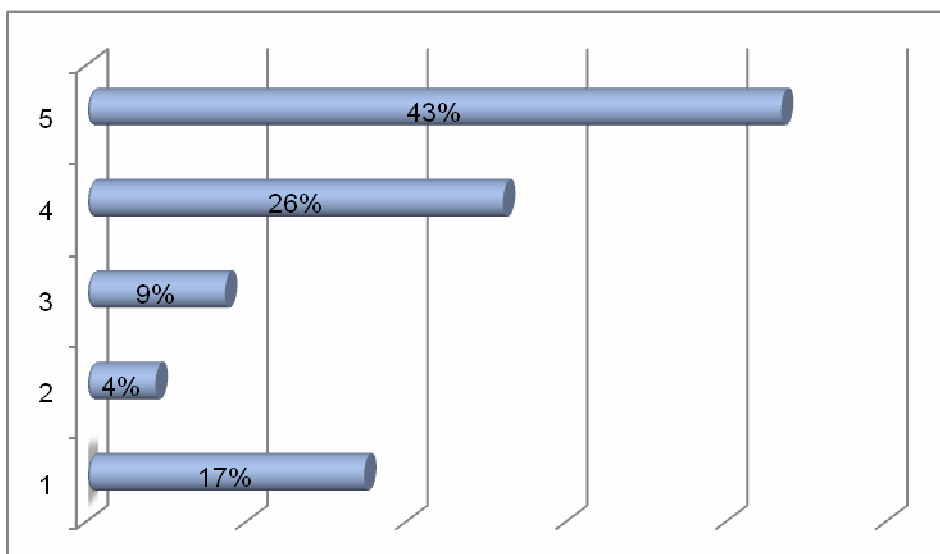


Gráfico 18 - As linhas de comunicação são mais distanciadas

Com relação às linhas de comunicação mais distanciadas que provocam demoras prolongadas, quase metade da população pesquisada, 69% demonstraram que é uma desvantagem muito importante.

Para Vasconcellos (1986, p. 27), em ambientes dinâmicos o processo de comunicação vertical pode se tornar uma desvantagem, pois:

- A frequência com que estas comunicações são necessárias é muito maior, levando a uma sobrecarga da Alta administração, que se transformará em uma rede de canais de comunicações;
- Quanto maior a organização, maior o número de níveis através dos quais a comunicação passará, aumentando o nível de distorção da mesma;
- Quanto maior a organização, maior o tempo gasto para que a comunicação seja completada.

Uma comunicação eficiente faz parte da atividade da controladoria. O papel do *controller* é ser habilidoso com as informações e repassá-las para os diversos níveis da organização em forma de objetivos, bem como saber lidar com diferentes estilos gerenciais e saber negociar prazos e dados coerentes que servirão de base para relatórios e outros documentos gerenciais.

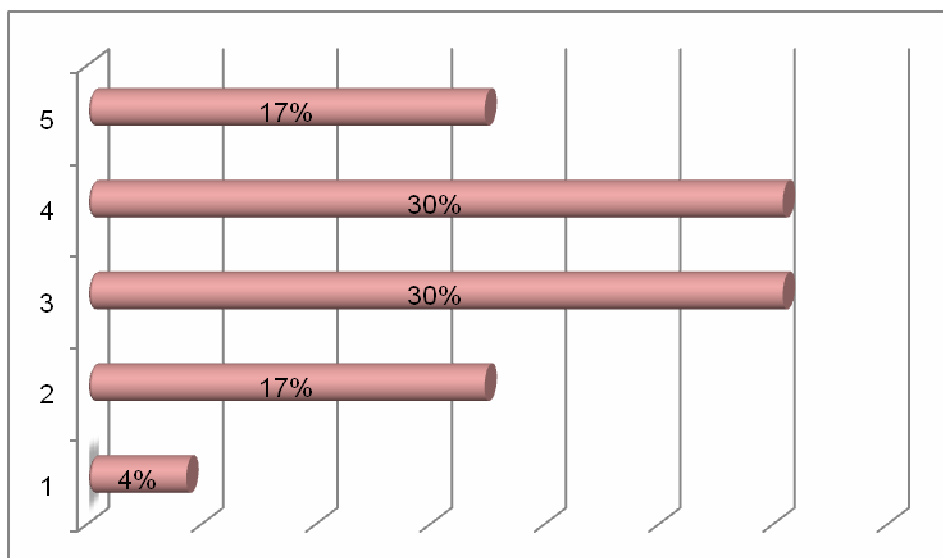


Gráfico 19 - As decisões não são tomadas por gestores próximos

Em relação às decisões não serem tomadas por administradores que estão próximos dos fatos, a maioria optou resposta importante, correspondente a 47%.

Para Vasconcellos (1989, p.4), quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia tem-se demora nas decisões e frustrações, sobrecarga na alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas tem-se falta de coordenação e dificuldade de controle.

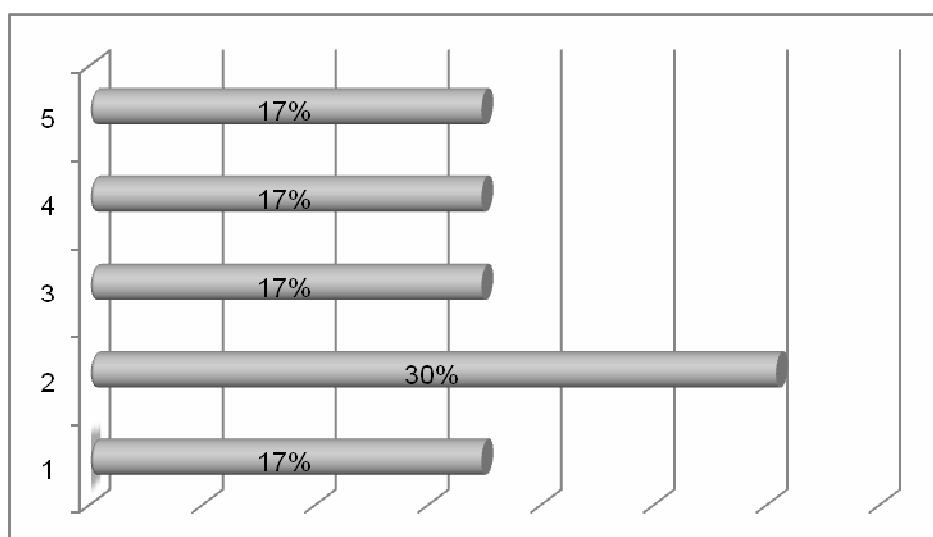


Gráfico 20 - Menor competição entre as unidades e funcionários

Como se pode notar, a opção menor competição entre as unidades e funcionários não é considerada uma desvantagem importante para 47% da população.

A competição saudável entre unidades é uma motivação para os colaboradores que querem se destacar e acabam atingindo níveis de produtividade maiores. Se não há competição, pois os colaboradores não enxergam nenhum valor ou benefício futuro, acabam caindo no lugar comum, sendo pouco criativos e desestimulados.

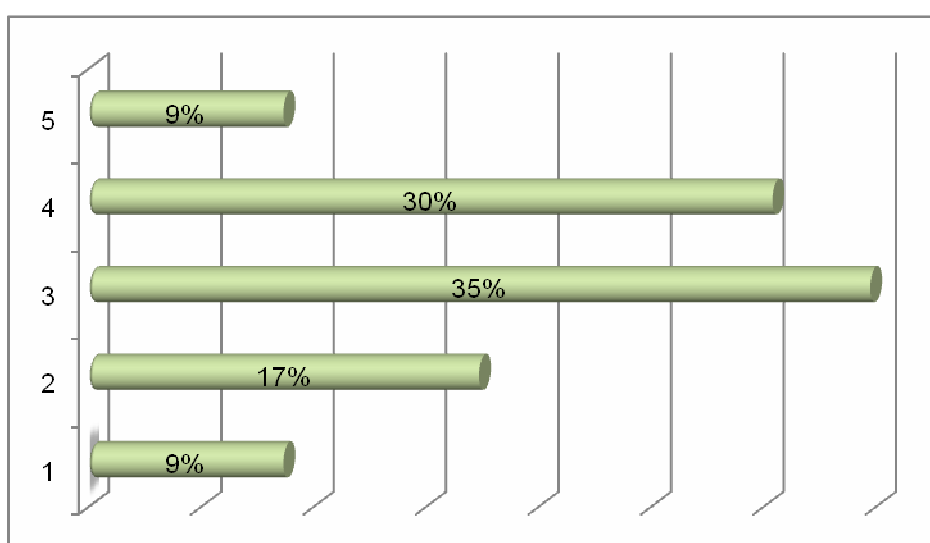


Gráfico 21 - Maior dificuldade em avaliar os gerentes

No que diz respeito a maior dificuldade em avaliar e treinar os gerentes/supervisores, 39% afirmaram que esta desvantagem tem importância relevante.

A falta de delegação de poderes dentro das companhias faz com que seus supervisores e gerentes se tornem muito mais um membro operacional da equipe que controlam, do que um colaborador próximo e ativo da alta administração. Este distanciamento entre a alta direção e seus gerentes faz com que sua visibilidade seja menor e assim suas chances de ascender em sua carreira dentro da empresa são mais remotas.

Segundo Motta (2204, p. 84), à medida que os administradores de nível médio apenas recebem ordens e as executam, diminui a necessidade de um alto grau de identificação com os objetivos da organização.

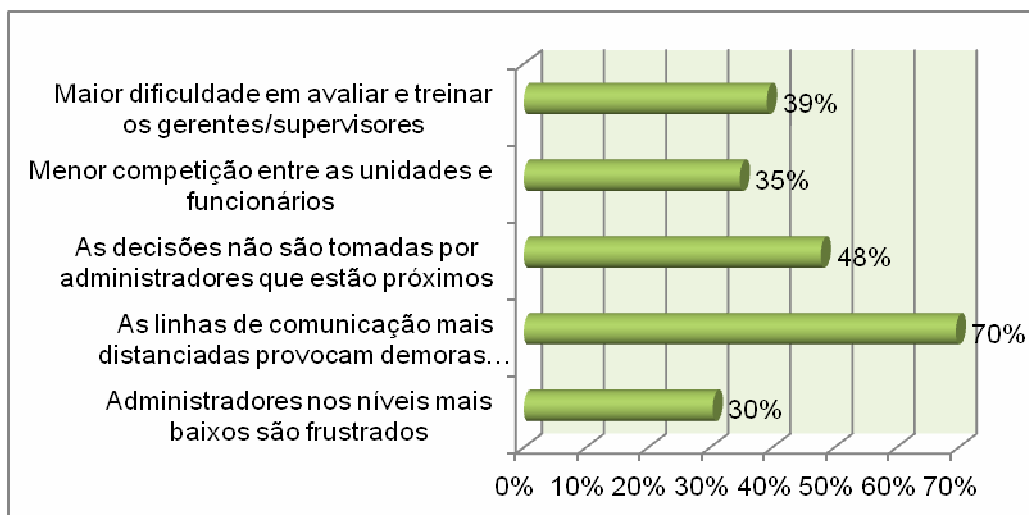


Gráfico 22 – Desvantagens da Controladoria Centralizada

A desvantagem da controladoria centralizada apontada pelos respondentes da pesquisa que mais se destacou foi com relação às linhas de comunicação mais distanciadas e que acabam provocando demoras prolongadas. Em seguida o item com a segunda maior desvantagem foi que as decisões não são tomadas pelos administradores próximos.

4.2.4 As Desvantagens da Controladoria Descentralizada

Para os gráficos elencados abaixo, todos os 23 respondentes enumeraram suas respostas de acordo com a percepção que eles possuíam do grau de importância das respostas relacionadas às desvantagens da controladoria descentralizada, sendo 1 para o menos importante e 5 para o mais importante.

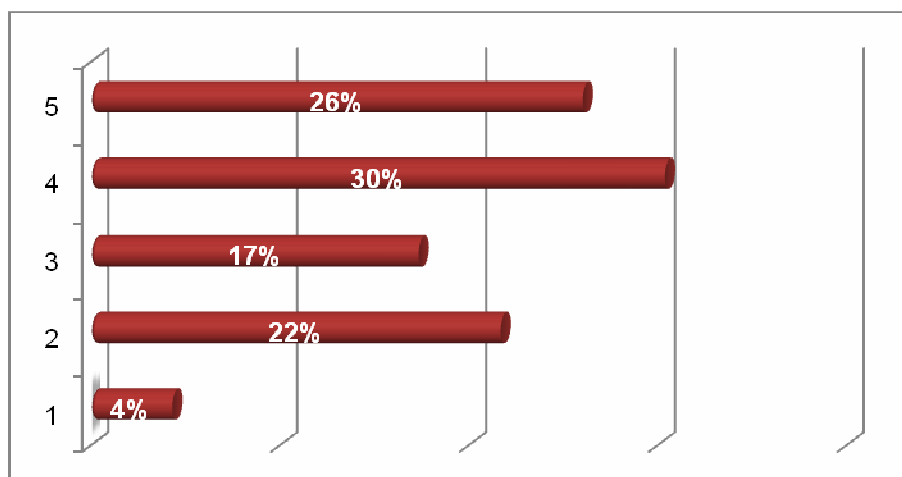


Gráfico 23 - Pode haver conflitos entre as diferentes unidades

Quanto aos conflitos entre as diferentes unidades devido aos diferentes objetivos, 56% dos respondentes acham entre muito importante e importante esta desvantagem que ocorre entre as equipes.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 327), quando cada departamento tem seus diferentes objetivos e prioridades, a resolução de conflitos entre departamentos pode custar tempo e dinheiro à organização, provocando distanciamento dos interesses dos clientes.

O gerenciamento deste conflito é um ponto recorrente para muitas empresas. Quando se é definido ao planejamento estratégico da corporação e seus objetivos, todos os departamentos têm que estar integrado para este fim. Todas as áreas são interdependentes. A área comercial precisa do marketing, a produção depende de compras, o fiscal e o financeiro andam juntos e etc.

Conflitos sempre existirão, porém seu gerenciamento eficaz é o que mantém o bom clima organizacional. Espírito de equipe e comunicação eficiente torna o ambiente de competição mais ameno e favorável na busca dos objetivos.

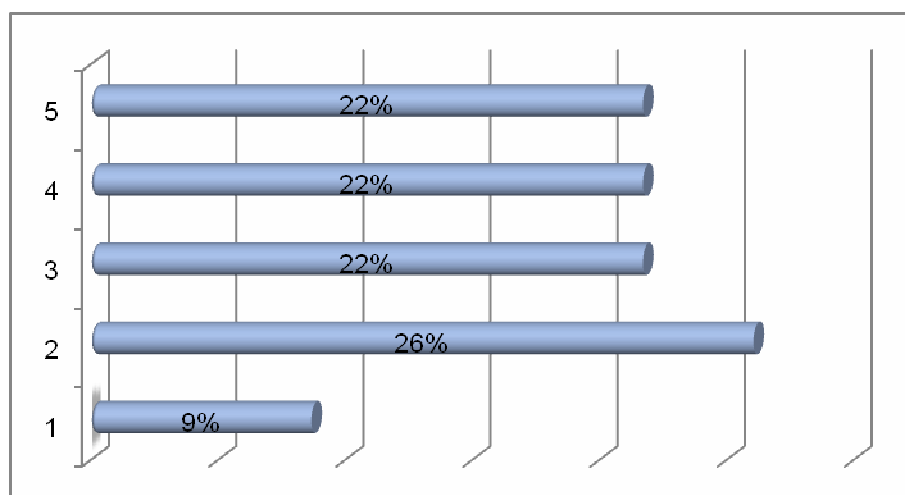


Gráfico 24 - Pode ocorrer falta de informação e coordenação

Nota-se no gráfico acima, que 44% das pessoas responderam que o fato de ocorrer falta de informação e coordenação entre departamentos é uma desvantagem importante.

Devido ao maior número de pessoas e áreas na controladoria descentralizada, torna-se mais difícil a concentração da informação e também à coordenação do todo. Por isso que é de suma importância que se tenha um mínimo

de padronização na corporação no sentido de que todos os colaboradores recebam as informações de maneira clara e de preferência no mesmo momento, evitando possíveis rumores e boatos entre as áreas.

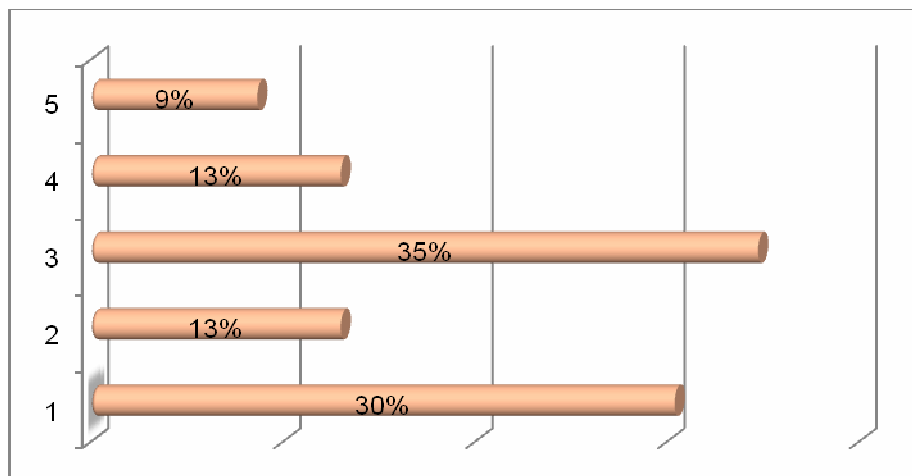


Gráfico 25 - Maior custo por funcionário

Como demonstrado no gráfico acima, 43% das pessoas que responderam o questionário não consideram uma desvantagem muito importante, porém é reconhecido como uma desvantagem os elevados custos devido à possibilidade de duplicação de funções devido ao aumento da estrutura e das unidades.

Um dos fatores que as empresas levam em consideração antes de decidirem pela estrutura centralizada e descentralizada é o custo adicional de cada uma das opções. A descentralizada tem esta desvantagem, pois requer, na maioria dos casos, um número maior de profissionais, o que incrementa o custo com folha de pagamento.

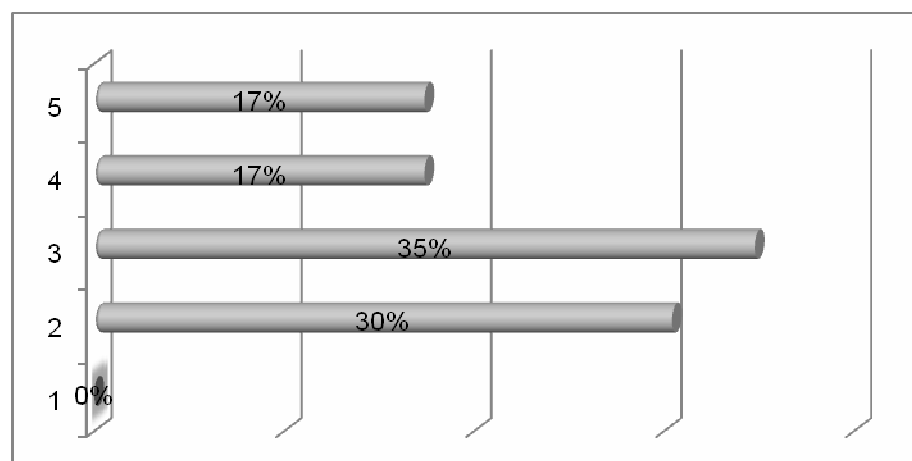


Gráfico 26 - Gerentes defendem mais o sucesso de suas áreas

O gráfico 26 evidencia que 35% dos respondentes acham que é uma desvantagem importante os gerentes defenderem mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo.

Para Hrebiniak (2005, p. 123) as diferenças em metas e percepções que marcam as diferentes visões sobre as funções de trabalho podem exacerbar os problemas de coordenação e prejudicar uma meta comum, tal como o atendimento ao cliente ou a alta qualidade dos produtos.

O conjunto de objetivos de cada área constrói o objetivo da empresa. Geralmente os gerentes possuem bônus atrelados aos objetivos de sua área. Este tipo de incentivo, geralmente financeiro, faz com que os administradores tenham uma conduta mais agressiva com relação ao atingimento das metas de sua área em detrimento de outras atividades que não são diretamente ligadas a ela.

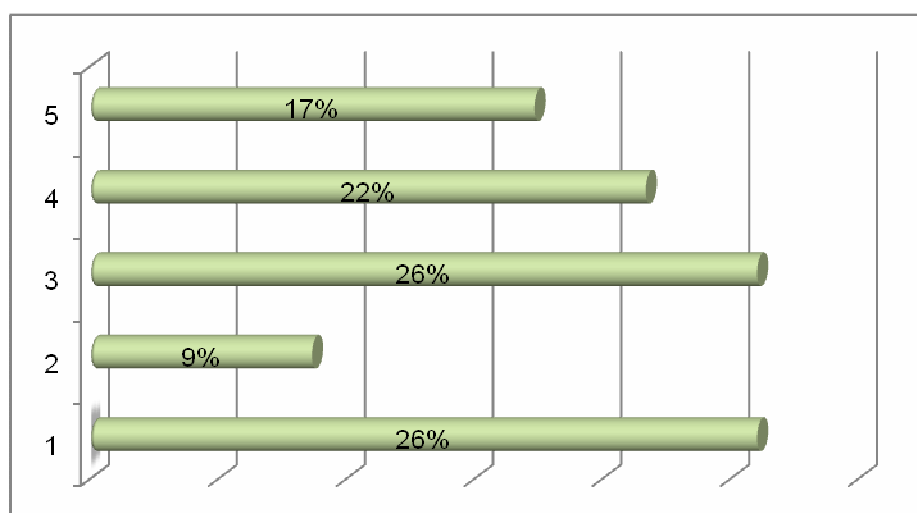


Gráfico 27 - Políticas e procedimentos podem variar

Com relação ao gráfico 27, 39% dos entrevistados consideram uma desvantagem significativa as políticas e procedimentos variarem de acordo com os diversos departamentos.

Para Campos (1992, p.3) quando uma empresa não está completamente padronizada é conduzida a implantar esse processo para evitar problemas ocasionados pela falta da unificação de procedimentos.

Baseado ainda nas afirmações de Campos (1992, p.20) a melhoria do sistema de padronização estabelecido torna mais rápida a revisão dos padrões em situações de mudança de gerenciamento pelas diretrizes, mudanças organizacionais, desenvolvimento de novos produtos e etc.

Este é um ponto sensível nas empresas. A padronização de políticas e procedimentos se faz necessária à medida que a empresa se desenvolve e necessita de um controle maior. Muitas vezes traz um engessamento e uma burocratização, mas é o que facilita a visualização e interpretação dos resultados e atividades da corporação.

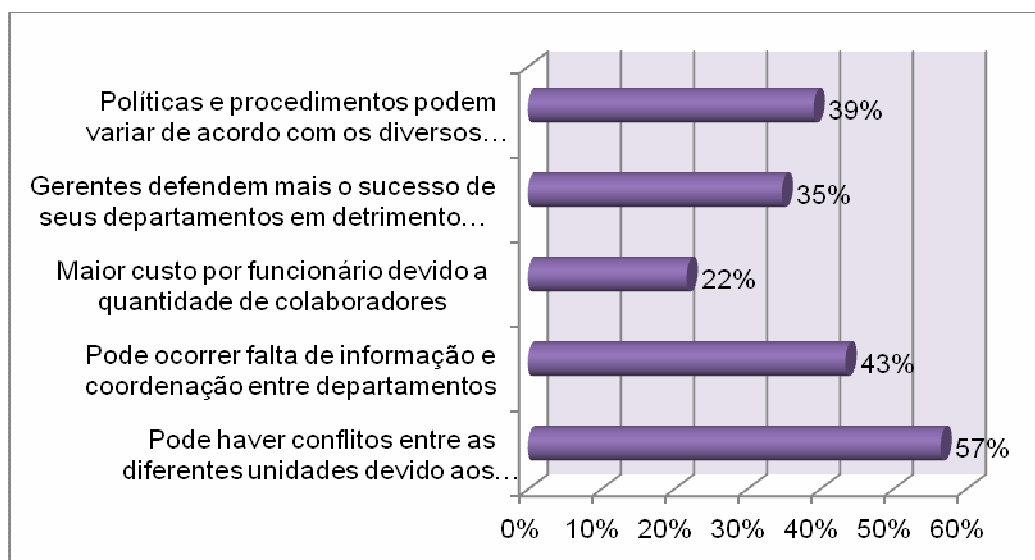


Gráfico 28 – Desvantagens da Controladoria Descentralizada

As maiores desvantagens apontadas pelos respondentes da pesquisa foram, em primeiro lugar, a possibilidade de conflitos entre as diferentes unidades devido aos diferentes objetivos e em segundo lugar a possibilidade de ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos.

4.3 PERFIL DO RESPONDENTE

Com o intuito de identificar o perfil pessoal e profissional dos respondentes da pesquisa, que são profissionais que atuam com controladoria, foram feitas sete questões que serão analisadas a seguir.

Morante e Jorge (2008, p. 1) afirmam que “[...] a controladoria precisa ser conduzida por profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização”.

Além das características técnicas e acadêmicas, alguns autores citam algumas características pessoais necessárias ao controller. Frezatti et al (2009, p. 38) citam “[...] raciocínio lógico, alto nível de energia, maturidade no tratar dos problemas, que seja perspicaz e dinâmico, que tenha iniciativa, aptidão e gosto pelo que faz”.

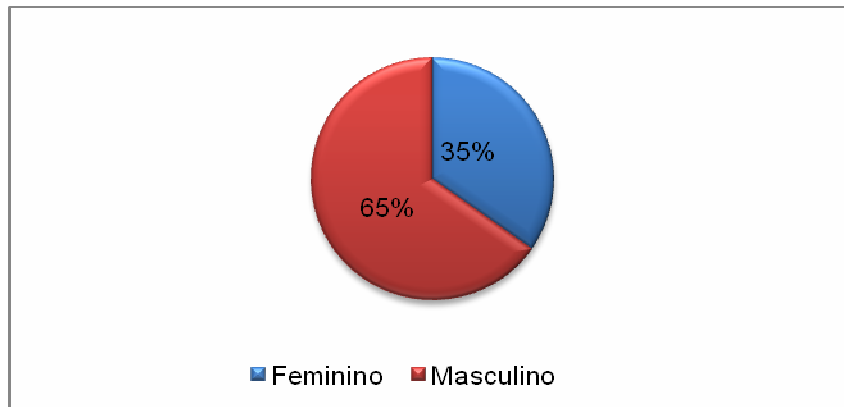


Gráfico 29 – Sexo

Observa-se que a maioria dos profissionais que responderam o questionário são do sexo masculino (65%) enquanto apenas 35% são do sexo feminino. Constata-se que nas empresas pesquisadas, houve uma predominância do sexo masculino desempenhando atividades relacionadas à controladoria.

O mercado de trabalho brasileiro vem mudando de configuração e nas últimas décadas cada vez mais mulheres vem se destacando e ganhando posições dentro das organizações e na controladoria não é diferente. Há poucos anos atrás a quantidade de homens atuando na área financeira era a grande maioria.

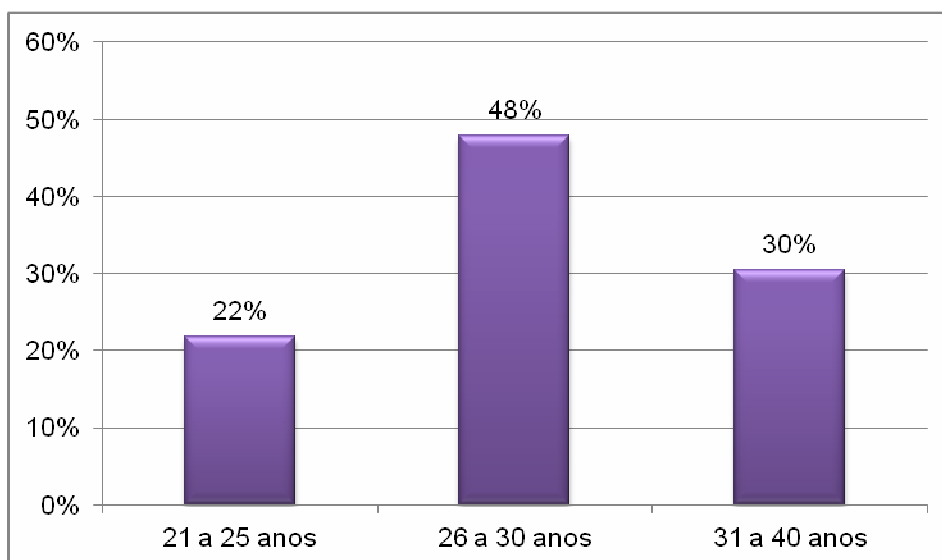


Gráfico 30 – Faixa Etária

A faixa etária da maioria dos respondentes está no intervalo de 26 a 30 anos, correspondente a 48% da amostra, seguido pela faixa de 31 a 40 anos (30%) e 22% entre 21 a 25 anos.

O que nos leva afirmar que os profissionais de controladoria das empresas analisadas são em sua maioria jovens entrando para a maturidade pessoal.

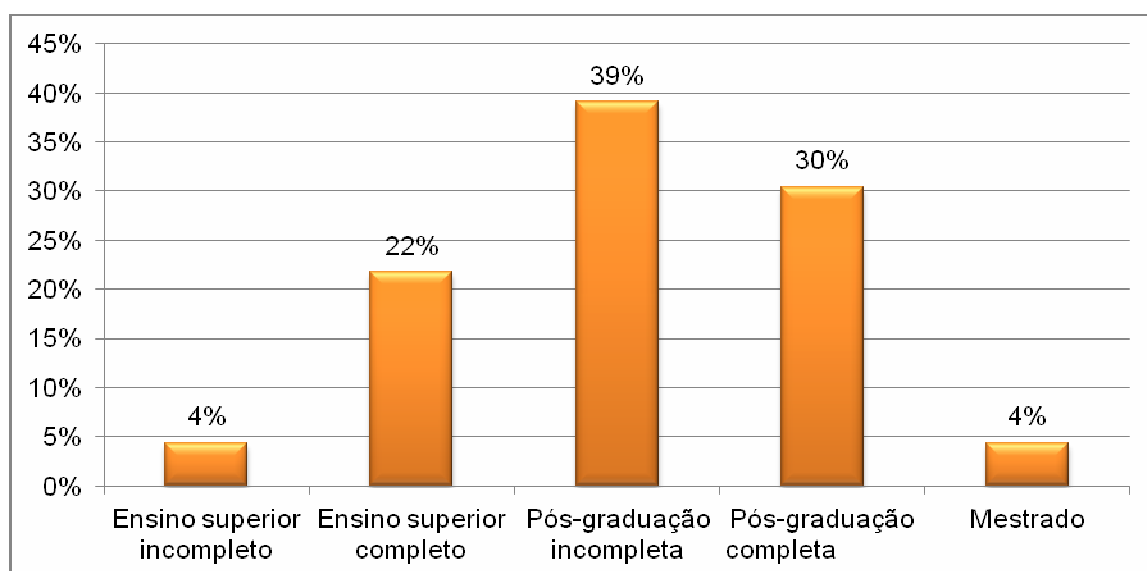


Gráfico 31 – Formação Acadêmica

Dos profissionais entrevistados 39% afirmaram ter Pós-graduação incompleta, 30% Pós-graduação completa e 22% Ensino superior completo.

É possível verificar que o grau de formação acadêmica dos entrevistados é de alto nível e demonstra uma preocupação do profissional da controladoria com a busca constante de conhecimento e atualização.

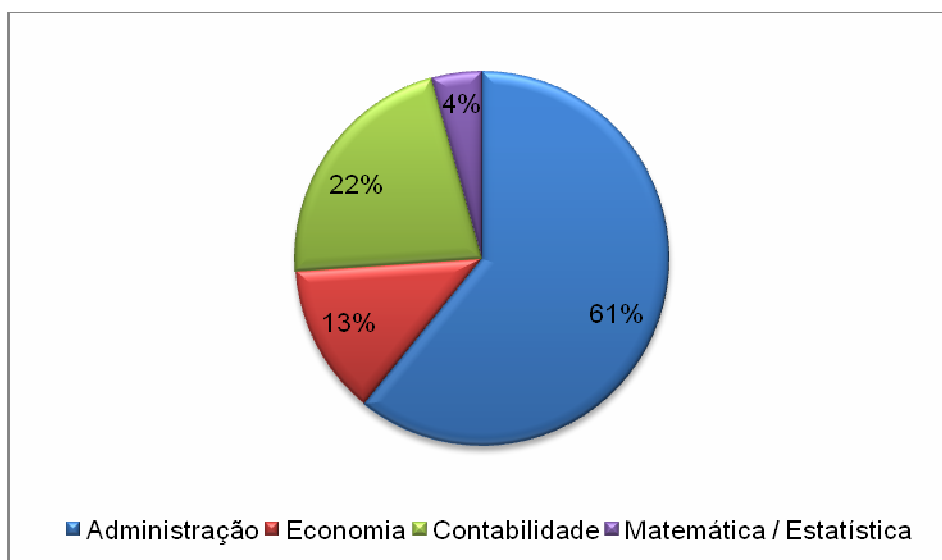


Gráfico 32 – Curso de Formação

Com relação ao curso de formação na graduação, o resultado é apresentado da seguinte forma: 61% são formados em Administração, 22% em Contabilidade, 13% em Economia e 4% em Matemática/Estatística.

Segundo Kanitz (1976, p.6), os primeiros *controllers* foram recrutados entre aqueles responsáveis pelo departamento de contabilidade ou pelo departamento financeiro da empresa porque estes possuíam uma visão ampla da empresa, tornando-os capazes de enxergar as dificuldades e propor soluções gerais, bem como a familiaridade com informações quantitativas, pois eram profissionais já habituados com números.

Martin (2002, p.24) afirmou que a “controladoria deve ser vista como um pináculo da carreira do contador numa empresa e o caminho natural de sua ascensão à Direção”. Atualmente não é mandatório que um contador se torne um *controller*.

Este perfil com o passar dos anos foi se adaptando à evolução e crescimentos das corporações, que se tornaram mais dinâmicas e precisam de gestores com este espírito flexível e visão multidisciplinar, independentemente de sua formação acadêmica.

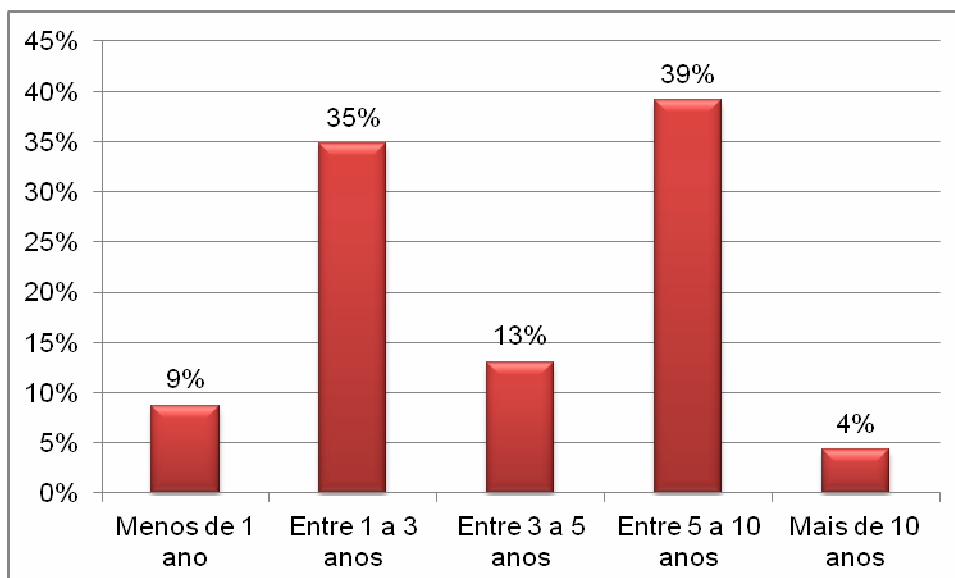


Gráfico 33 – Quantos anos trabalha na área de controladoria

Observa-se que a maioria dos profissionais entrevistados, 39%, atua na área de controladoria entre 5 a 10 anos e 35% atuam na área entre 1 a 3 anos.

Esta informação demonstra que o grau de experiência e maturidade dos profissionais entrevistados na área de controladoria é muito bom, e este fator nos leva a crer que o nível de especialização e conhecimento na área é satisfatório.

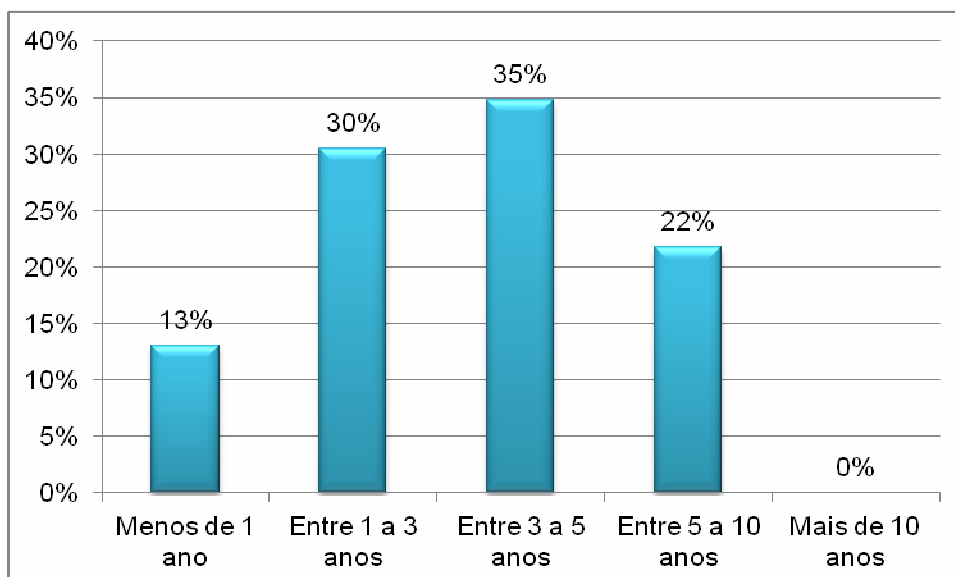


Gráfico 34 – Quantos anos trabalha na área de controladoria desta empresa

Conforme o gráfico acima, 35% dos profissionais entrevistados afirmou que atuam na controladoria da empresa pesquisada entre 3 a 5 anos e 30% dos respondentes atuam entre 1 a 3 anos.

Pode-se concluir que a maioria dos colaboradores, 65%, atua na área de controladoria na empresa atual menos do que 5 anos, ou seja, são profissionais que estão do início para a maturidade na curva de aprendizagem.



Gráfico 35 – Cargo que atua

O campo para a descrição do cargo era de livre escrita e este fato gerou várias nomenclaturas diferentes, porém podemos concluir que a maioria dos respondentes foi do nível operacional, como analistas e que há uma hierarquia entre Júnior, Pleno e Sênior preponderante em seus cargos.

A maioria dos estudos e artigos sobre o perfil do profissional de controladoria foca apenas no papel dos gestores de alto nível e não no nível operacional.

Os dados do perfil dos respondentes desta pesquisa nos permitiu traçar um perfil operacional do profissional de controladoria, pois foram a maioria dos respondentes.

Em suma, é um profissional em sua maioria do sexo masculino, jovem, com média de idade entre 25 a 30 anos, com formação acadêmica em administração cursando uma pós-graduação, que trabalha na área de controladoria mais de 5 anos e ocupa o cargo de analista, podendo ser Júnior, Pleno e Sênior dependendo de sua experiência e outros fatores pessoais.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa se propôs a atingir o objetivo geral e específicos que se dispôs a investigar que foi analisar as vantagens e desvantagens da controladoria divisionalizada e centralizada em empresas que utilizam estas configurações.

A apuração do resultado dos questionário permitiu identificar as vantagens e desvantagens de dois tipos de estrutura da controladoria, bem como o grau de importância de cada uma das configurações, a centralizada e a divisionalizada, nas empresas alvo da aplicação dos questionários.

Após consolidar as respostas consideradas como importante (número 4) e mais importante (número 5), foi possível concluir que a vantagem mais importante da controladoria centralizada de acordo com os respondentes é a uniformidade de diretrizes e normas, seguida pela tomada de decisão centralizada e a coordenação mais fácil.

Este ponto demonstra que a padronização e a centralização ainda têm importância dentro das organizações, e que alguns colaboradores estão habituados com este estilo mais clássico e tradicional de gestão, defendido por Fayol. Provavelmente os respondentes que votaram nestas questões e contribuíram para que tivesse uma maior relevância na pesquisa foram aqueles que atuam na empresa com a controladoria centralizada e que já estão adaptados e doutrinados a este método de estrutura.

Em contrapartida, a maior vantagem da controladoria descentralizada foi o estímulo à iniciativa dos supervisores e gerentes, seguido pelo elevado desempenho em tarefas especializadas e depois pelo atendimento mais eficiente e com mais autonomia às áreas próximas.

As três vantagens apontadas acima são ligadas diretamente à delegação de poderes e a eficiência organizacional, pontos essenciais para o surgimento da descentralização, pois não eram atendidos pela estrutura centralizada, que é burocratizada e ineficiente em alguns aspectos.

A desvantagem da controladoria centralizada apontada pelos respondentes da pesquisa que mais se destacou foi com relação às linhas de comunicação mais distanciadas e que acabam provocando demoras prolongadas. Em seguida o item

com a segunda maior desvantagem foi que as decisões não são tomadas pelos administradores próximos.

Percebe-se que as desvantagens apontadas na centralização são relacionadas à concentração do poder. Geralmente a decisão fica centralizada em uma única pessoa ou a um grupo restrito, que traz impessoalidade à organização. A comunicação e a decisão centralizada geram em muitos casos ineficiência, pois tornam os processos longos e engessados.

As maiores desvantagens apontadas pelos respondentes da pesquisa com relação à controladoria descentralizada foram, em primeiro lugar, a possibilidade de conflitos entre as diferentes unidades devido aos diferentes objetivos e em segundo lugar a possibilidade de ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos.

As desvantagens elencadas na controladoria descentralizada tratam de problemas comuns de grandes organizações que é a comunicação desordenada e o gerenciamento de conflitos, que existem basicamente devido ao crescimento rápido sem um bom planejamento estratégico, tornando-a ineficiente.

Com relação a qual tipo de estrutura de controladoria é a mais vantajosa, não se chegou a esta conclusão via aplicação dos questionários. Primeiramente o escopo da aplicação da pesquisa era restrito e não é possível generalizar e afirmar categoricamente o melhor tipo de estrutura da controladoria.

Outro ponto é que a escolha da estrutura é um ponto complexo, que possui diversas variáveis a serem estudadas, como o tamanho da corporação, seus objetivos e estratégias.

O que se pode afirmar com relação a este estudo é que os dois tipos de estruturas da controladoria possuem prós e contras e cabe aos gestores otimizar as vantagens apontadas e eliminar as desvantagens com planos de ação corretivos.

Algumas limitações com relação ao trabalho foram na fase de aplicação do questionário, onde alguns profissionais não o preencheram por falta de tempo ou por não entender o intuito da pesquisa. Este foi o principal fator para não se obter 100% de retorno dos questionários aplicados.

Outra limitação relacionada com a anterior é a possibilidade de interpretações equivocadas do questionário por parte dos respondentes e também

pela maioria dos respondentes não ser o responsável pela área ou participar diretamente do processo decisório.

Como sugestão para futuros trabalhos e aprofundamento no tema é interessante ampliar o escopo da pesquisa para outras empresas e outros tipos de estrutura. Desta forma, outros estudos podem complementar as conclusões deste trabalho e também dar continuidade à pesquisa na área de tipos de estruturas da controladoria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Carlos; PEREIRA, Carlos A. Controladoria. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científica elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ANTHONY. Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamento de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORINELLI, Márcio L. **Estrutura básica conceitual de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BOWDITCH, James L; BUONO Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CAMPOS, Vicente F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte, Fundação Christiano ottoni, 1992.

CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado L.; Bervian, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DALE, Ernest. **Planning and developing the company organization structure**. American Management Association, Nova York, 1957.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

DÉTRIE, Jean-Pierre (Ed.). **Strategor: política global de empresa, estratégia, estrutura, decisão, identidade**. Tradução de Freitas e Silva. 3. ed. rev. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

GABRICH, Geraldo T. **Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência na longevidade do Jornal Estado de Minas**. Belo Horizonte: FUMEC, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LACOMBE, Francisco José M.; HEIBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia. A Engenharia da produção acadêmica**. 2ª edição São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elabora, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG Henry – **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**/ Henry Mintzberg; tradução Ailton Bomfim Brandão. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando.C.P. **Introdução à Organização Burocrática**. – 2. ed. rev. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXIX, n. 126, nov.-dez. 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz – **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo, Pioneira Thomson, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; Taranto, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**. São Paulo: Saravica, 2002.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos paradigmas para a função Controladoria**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17,1993, Salvador/BA. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 1993.

SATHE, Vijay. “**The Controller’s Role in Management**”. **Organizational Dynamics**, 11 (3): 31 - 48, winter, 1983.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento**. Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1979, vol.14(2), pp 101-121.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões**. Revista escrita. Volume 1, Número 2. Maio-Agosto de 2010.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Prezado (a),

A presente pesquisa é um estudo científico sobre a Controladoria: um comparativo entre estrutura centralizada e descentralizada, para fins de elaboração de trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação em Controladoria da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Por favor, responda às questões a seguir, conforme suas percepções. Lembramos que as respostas serão sigilosas e utilizadas apenas para conclusões neste trabalho.

Agradecemos, desde já, pela colaboração.

Leila Monteiro de Paula – orientanda

Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo – orientadora - UFPR

QUESTIONÁRIO

1 - Assinale abaixo quais as atividades de controle que desempenha: (Pode assinalar mais de uma alternativa)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Orçamento | <input type="checkbox"/> Contas a Pagar / Receber |
| <input type="checkbox"/> Preparação de Demonstrações contábeis | <input type="checkbox"/> Análise de Balanços |
| <input type="checkbox"/> Gestão financeira e de Tesouraria | <input type="checkbox"/> Auditoria Contábil / Interna |
| <input type="checkbox"/> Custos | <input type="checkbox"/> Controles Internos |
| <input type="checkbox"/> Previsto x Realizado | <input type="checkbox"/> Cobrança/Crédito |
| <input type="checkbox"/> Apuração fiscal | <input type="checkbox"/> Contabilidade gerencial |
| <input type="checkbox"/> Apuração de indicadores de desempenho | <input type="checkbox"/> Gestão de Riscos |
| <input type="checkbox"/> Outras. Quais? _____ | |

2– Levando em consideração a localização física, você considera que a controladoria na sua empresa é?

- ☐ Centralizada, a área e seus colaboradores ocupam o mesmo espaço físico.
- ☐ Descentralizada, a área é subdividida e seus colaboradores se encontram dispersos.

3– Com relação à tomada de decisão, você considera a estrutura da controladoria, como:

- ☐ Centralizada, apenas uma pessoa possui o poder de tomar decisões.
- ☐ Descentralizada, a tomada de decisão é delegada aos gerentes e supervisores dependendo da alçada.

4 - A qual direção à área de controladoria está ligada no Organograma?

☐ Financeira ☐ Contábil ☐ Outra _____

5 - Qual é o cargo do responsável pela controladoria na empresa?

☐ Presidente ☐ Supervisor ☐ Diretor
☐ Gerente ☐ Controller ☐ Outro _____

6 - Enumere as VANTAGENS da controladoria centralizada (Enumere de 1 a 5 a de acordo com sua percepção – sendo 1 aquele o menos importante e 5 o mais importante)

- ☐ As decisões mais importantes são tomadas por pessoas da alta administração.
- ☐ Número menor de cargos intermediários, como gerentes e supervisores.
- ☐ Uniformidade de diretrizes e normas.
- ☐ Coordenação da equipe e das atividades torna-se mais fácil.
- ☐ Funcionários generalistas, pois cuidam de diversas atividades.
- ☐ Outras. Quais? _____

7 - Enumere as VANTAGENS da controladoria descentralizada (Enumere de 1 a 5 a de acordo com sua percepção – sendo 1 aquele o menos importante e 5 o mais importante)

- ☐ Atendimento mais eficiente e com mais autonomia às peculiaridades das situações locais
- ☐ Poder de decisão é delegado a quem está mais próximo da área de controle
- ☐ Estimula a iniciativa dos supervisores e gerentes
- ☐ Alivia a carga de trabalho de outras áreas e não acumula funções
- ☐ Elevado desempenho em tarefas especializadas na área em que atua
- ☐ Outras. Quais? _____

8 - Enumere as DESVANTAGENS da controladoria centralizada (Enumere de 1 a 5 a de acordo com sua percepção – sendo 1 aquele o menos importante e 5 o mais importante)

- ☐ Administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisório;
- ☐ As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas;
- ☐ As decisões não são tomadas por administradores que estão próximos dos fatos
- ☐ Menor competição entre as unidades e funcionários
- ☐ Maior dificuldade em avaliar e treinar os gerentes/supervisores
- ☐ Outras. Quais? _____

9 - Enumere as DESVANTAGENS da controladoria descentralizada (Enumere de 1 a 5 a de acordo com sua percepção – sendo 1 aquele o menos importante e 5 o mais importante)

- ☐ Pode haver conflitos entre as diferentes unidades devido aos diferentes objetivos
- ☐ Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre departamentos
- ☐ Maior custo por funcionário devido a quantidade de colaboradores

☐ Gerentes defendem mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo

☐ Políticas e procedimentos podem variar de acordo com os diversos departamentos

☐ Outras. Quais? _____

10- Sua Idade: _____

11 - Sexo: ☐ Masculino

☐ Feminino

12 – Formação Acadêmica:

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino superior completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Pós-graduação completa

☐ Pós-graduação incompleta

☐ Mestrado

☐ Doutorado

13 – Curso de formação na graduação: _____

14 – Cargo na empresa: _____

15– Há quantos anos trabalha na área de controladoria? _____

16– Há quantos anos trabalha na área de controladoria desta empresa? _____